



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**SUBCONTRATACIÓN DEL ÁREA DE RECUENTO DE BANCO  
LAFISE EN TEGUCIGALPA**

**SUSTENTADO POR:**

**MYRIAM ARACELY PONCE RAMOS  
ALEJANDRO JOSÉ RAMOS DÍAZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, F. M., HONDURAS, C.A.  
JULIO, 2014**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**JOSÉ LÉSTER LÓPEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**DESIREE TEJADA CALVO**

**SUBCONTRATACIÓN DEL ÁREA DE RECUENTO DE  
BANCO LAFISE EN TEGUCIGALPA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO  
JESSY CAROLINA AYESTAS**

**ASESOR TEMÁTICO  
EDGAR ENRIQUE BURGOS MORALES**

**MIEMBROS DE LA TERNA:  
VICTOR HUGO MOLINA  
JORGE CENTENO  
CARLA MATAMOROS ANDINO**



## FACULTAD DE POSTGRADO

### SUBCONTRATACIÓN DEL ÁREA DE RECuento DE BANCO LAFISE EN TEGUCIGALPA

#### AUTORES:

**Myriam Aracely Ponce Ramos y Alejandro José Ramos Díaz**

#### Resumen

En la Oficina Principal de Banco LAFISE ubicada en la ciudad de Tegucigalpa, Francisco Morazán, se encuentra el área de recuento. Ésta cumple con el objetivo de contar, clasificar y validar los depósitos del dinero entregado por la empresa transportadora de valores, la cual realiza la recolección del dinero de los clientes del banco. Igualmente el área de recuento es la encargada de preparar los envíos entre sus agencias, así como los envíos entre agencias y Banco Central de Honduras (BCH). Por lo anterior se identifica la oportunidad de subcontratar el servicio, lo cual puede generar ahorro a la empresa y un servicio de conteo de efectivo en la ciudad de Tegucigalpa. Se aplica un enfoque mixto con una investigación no experimental de diseño trasversal, analizando los factores claves de precio, compatibilidad, nivel de experiencia y ubicación del área en estudio. Utilizando para este fin los cálculos de costo actual mensual de propiedad y costos de subcontratación mensual en proyectos, los resultados reflejaron que el costo mensual de propiedad del área de recuento de Banco LAFISE en Tegucigalpa es de L. 170,384.70 versus L. 141,459.21 que corresponde a la subcontratación del área de recuento por parte de la empresa PROVAL, lo que conduce a aceptar la hipótesis nula, pues los costos de subcontratación mensual son menores a los costos de propiedad mensual, por lo que se recomienda a Banco LAFISE desde el punto de vista financiero, subcontratar el área de recuento.

**Palabras claves:** área de recuento, proceso de conteo de efectivo, costo actual de propiedad, reducción de costos, subcontratación.



## **OUTSOURCING LAFISE BANK COUNTING AREA IN TEGUCIGALPA**

**BY:**

**Myriam Aracely Ponce Ramos and Alejandro José Ramos Díaz**

### **Abstract**

At the head office of LAFISE bank located in the city of Tegucigalpa, Francisco Morazán is located the accounting area. The objective of this area is to count, sort, and validate the deposits of money handed over by the cash in transit company, which performs the collection of money from Bank's clients. The counting area is also in charge of preparing and sending remittances among its agencies, as well as remittances between its agencies and the Central Bank of Honduras (BCH). For this reason, it is necessary to establish to determine whether outsourcing the service is more cost efficient through a mixed approach with non-experimental research of transverse designs, analyzing the key factors of price, compatibility, level of experience and location of the study area. Using the calculations of current monthly cost of ownership and costs of monthly projects subcontracting for this purpose, the results reflected that the monthly cost of ownership of the area's count of LAFISE in Tegucigalpa is L.170,384.70 versus L.141,459.21 which corresponds to the subcontracting of the count by the company PROVAL, which leads to accept the null hypothesis, monthly labor costs are less than the costs of monthly property, therefore from the financial point of view, it is recommended to LAFISE outsource the counting area.

**Key words:** counting area, cash counting process, current total cost of ownership, reduction of costs, outsourcing.

## **DEDICATORIA**

En primer lugar, queremos dedicarle nuestra tesis a Dios por mostrarnos día a día que con humildad, paciencia y sabiduría todo es posible. En segundo lugar, queremos dedicárselo a nuestros padres, hermanos y demás familiares quienes con su amor, apoyo y comprensión incondicional estuvieron siempre a lo largo de nuestra vida estudiantil; a ellos que siempre tuvieron una palabra de aliento en los momentos difíciles y que han sido incentivos de nuestras vidas. En tercer lugar a todas las personas de Banco LAFISE y PROVAL que nos apoyaron a lo largo de la investigación.

## **AGRADECIMIENTO**

Primero a Dios Nuestro Señor, ya que es el que nos da la sabiduría y la fuerza para seguir siempre adelante y poder culminar las metas que nos hemos propuesto en la vida.

A nuestras familias Ponce Ramos y Ramos Díaz, amigos y compañeros de trabajo que nos apoyaron y colaboraron en las diferentes etapas de realización de este estudio de investigación.

A la Ing. Jessy Ayestas y al Lic. Enrique Burgos, por sus esfuerzos y dedicación. Sus conocimientos, sus orientaciones, sus maneras de trabajar, su persistencia, su paciencia y su motivación han sido fundamentales para poder terminar esta tesis.

A la Universidad Tecnológica de Centroamérica por su colaboración y ayuda brindada para la elaboración del presente trabajo.

Por último agradecemos al Ing. Rommel Fúnez, Gerente de Operaciones de Banco LAFISE y a la Lic. Brenda Castillo, Jefe de Soporte de Negocios de PROVAL por sus aportes y conocimientos que nos ayudaron para la finalización de este análisis.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	7
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	7
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO.....	7
2.1.1.1 PROVAL.....	7
2.1.1.2 DUNBAR .....	8
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO .....	8
2.1.2.1 SUCURSALES DE BANCO LAFISE EN TEGUCIGALPA.....	8
2.1.2.2 SUBCONTRATACIONES EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE BANCO LAFISE .....	10
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO.....	10
2.1.3.1 DEPARTAMENTO DE OPERACIONES.....	10
2.1.3.2 ÁREA DE RECUENTO DE BANCO LAFISE.....	11

2.1.3.3 PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE RECuento DE BANCO LAFISE .....	11
2.2 TEORÍAS.....	14
2.2.1 SUBCONTRATAR .....	14
2.2.1.1 DEFINICIÓN.....	14
2.2.1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS .....	14
2.2.1.3 RAZONES PARA SUBCONTRATAR.....	15
2.2.1.4 FACTORES CLAVES .....	16
2.2.1.5 VENTAJAS .....	16
2.2.1.6 CASOS DE ÉXITO .....	16
2.2.2 REDUCCIÓN DE COSTOS .....	17
2.2.3 COSTO TOTAL DE PROPIEDAD.....	17
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	18
3.1 CONGRUENCIA METODOLOGICA.....	18
3.1.1 LA MATRIZ METODOLOGICA .....	18
3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	21
3.1.3 HIPÓTESIS.....	23
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	23
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
3.3.1 POBLACIÓN .....	26
3.3.2 MUESTRA.....	26
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS .....	26
3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA.....	26
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS .....	27
3.4.1 INSTRUMENTOS .....	27
3.4.2 TÉCNICAS .....	28

3.4.3 PROCEDIMIENTOS .....	28
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	28
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	28
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	28
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	30
4.1 FACTORES CLAVES .....	30
4.1.1 PRECIO .....	30
4.1.1.1 PROVAL.....	31
4.1.1.2 DUNBAR .....	32
4.1.2 COMPATIBILIDAD.....	32
4.1.3 NIVEL DE EXPERIENCIA.....	32
4.1.4 UBICACIÓN .....	33
4.1.5 COMPARATIVO DE FACTORES CLAVES .....	33
4.2 COSTOS ACTUALES.....	33
4.2.1 COSTOS DIRECTOS .....	34
4.2.2 COSTOS INDIRECTOS.....	34
4.2.3 COSTOS TOTALES.....	35
4.3 COSTOS DE SUBCONTRATACIÓN.....	36
4.3.1 PROVAL .....	37
4.3.2 DUNBAR.....	37
4.4 REDUCCIÓN DE COSTOS.....	38
4.5 SUBCONTRATACIÓN DEL ÁREA DE RECUENTO .....	39
4.5.1 NUEVO PROCEDIMIENTO DE RECOLECCION DE CLIENTES.....	42
4.5.2 NUEVO PROCEDIMIENTO DE ENVIOS DE REMESAS ENTRE SUCURALES.....	43

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	45
5.1 CONCLUSIONES .....	45
5.2 RECOMENDACIONES.....	46
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	48
6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	50
6.2 INTRODUCCIÓN.....	50
6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.....	51
6.3.1 PROPUESTA DE PROVAL.....	51
6.3.2 ACEPTACIÓN DE PROPUESTA.....	51
6.3.3 ADENDUM AL CONTRATO.....	51
6.3.4 NOTA DE AUTORIZACIÓN .....	52
6.3.5 NUEVO PROCEDIMIENTO DE RECOLECCION DE CLIENTES.....	52
6.3.6 NUEVO PROCEDIMIENTO DE ENVIOS DE REMESAS ENTRE SUCURSALES .....	52
6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	53
6.5 PRESUPUESTO.....	54
BIBLIOGRAFÍA.....	55
ANEXOS.....	58
ANEXO 1 .....	59
ANEXO 2.....	60
ANEXO 3.....	61
ANEXO 4.....	62
ANEXO 5.....	64

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Sucursales de Banco LAFISE en Tegucigalpa .....	9
Tabla 2. Procedimiento de Recepción de Bolsas .....	12
Tabla 3. Procedimiento de Envío de Remesa de Bóveda Central a Sucursales ....	13
Tabla 4. La matriz metodológica .....	19
Tabla 5. Operacionalización de las variables independientes.....	21
Tabla 6. Operacionalización de la variable dependiente.....	22
Tabla 7. Precio de Cuotas Fijas de PROVAL y DUNBAR .....	30
Tabla 8. Comparativo de Factores Claves.....	33
Tabla 9. Costos directos mensuales del Área de Recuento de Banco LAFISE .....	35
Tabla 10. Costos indirectos mensuales del Área de Recuento de Banco LAFISE	36
Tabla 11. Comparación de los resultados del análisis.....	41
Tabla 12. Nuevo Procedimiento de Envío de remesas entre sucursales de Banco LAFISE.....	43
Tabla 13. Verificación de la concordancia del documento con el plan de acción .	48
Tabla 14. Nuevo Procedimiento de Envío de remesas entre sucursales de Banco LAFISE.....	52
Tabla 15. Cronograma de ejecución .....	54

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama del Departamento de Operaciones de Banco LAFISE en Tegucigalpa.....	11
Figura 2. Diagrama de las variables.....	20
Figura 3. Proceso investigativo.....	25
Figura 4. Comparativo Banco LAFISE - PROVAL .....	39
Figura 5. Comparativo Banco LAFISE - DUNBAR .....	40
Figura 6. Comparativo PROVAL – DUNBAR .....	41

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se presentan los factores claves del planteamiento de la investigación, de manera que facilite al lector entender el problema a evaluar mediante: la introducción al problema, los antecedentes, el enunciado del problema, adicionalmente se definen las preguntas de investigación y los objetivos, así como la justificación del problema a evaluar. Igualmente, se detalla el procedimiento con el que se trata de dar solución al problema planteado.

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

Actualmente, la Oficina Principal del Banco Latin American Financial Services (LAFISE) en la ciudad de Tegucigalpa cuenta con un área de recuento, la cual es administrada y gestionada por el Departamento de Operaciones del banco.

El objetivo del presente estudio es analizar la subcontratación del área de recuento, mediante la contratación de una empresa transportadora de valores, la cual ofrece un servicio especializado en el rubro de administración y gestión de la tesorería bancaria. El presente aporte significa un apoyo a las prácticas de ahorro, su implementación debe servir como ejemplo para las demás áreas y departamentos de Banco LAFISE.

El impacto de la globalización en el mercado financiero obliga hoy en día a los bancos a enfocar sus esfuerzos para ser más eficientes y reducir costos en su operación.

El informe está comprendido mediante el Capítulo I, que presenta el planteamiento del estudio, el Capítulo II, en el cual se expone el marco teórico, el Capítulo III, el cual presenta la metodología, el Capítulo IV, en el que se exhiben los resultados y en el Capítulo V, en el que se detalla las conclusiones y recomendaciones de la evaluación de la subcontratación del área de recuento.

## 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

LAFISE es una entidad financiera creada en 1985 para ofrecer servicios financieros en la región Centroamericana y del Caribe. Banco LAFISE inicia operaciones en Honduras en Junio de 2004, como parte de la estrategia de expansión de Grupo Financiero Regional LAFISE adquiere el 70% de las acciones de Banco Futuro. El 07 de Enero de 2005, cambia su razón social en el país a Banco LAFISE Honduras, S.A., en marzo del 2011 se inauguró la Oficina Principal en la Torre Lafise en Tegucigalpa donde se encuentra ubicada el área de recuento. En el 2013, el banco contaba con 49 sucursales a nivel nacional, de las cuales 12 están ubicadas en Tegucigalpa. («Banco LAFISE Honduras», 2014)

De acuerdo a lo planteado por Banco LAFISE (2014), sus bases filosóficas son:

### **Visión:**

Ser el proveedor preeminente de servicios financieros en Centroamérica, Miami, México, Panamá, Venezuela, República Dominicana y Colombia, reconocido por la calidad de nuestro trabajo y la excelencia del capital humano al servicio de nuestros clientes”.

### **Misión:**

Ser el primer proveedor de servicios bancarios y financieros en la región, dando valor agregado a las actividades de nuestros clientes, mediante el conocimiento a profundidad de los mercados locales de capital y la presencia física en cada país de Centroamérica, Miami, México, Panamá, Venezuela, República Dominicana y Colombia”.

### **Nuestros Pilares:**

1. Capacitación del personal.
2. Reducción de costos.
3. Énfasis en comisiones.
4. Maximización de la inversión en tecnología.
5. Excelencia en el servicio al cliente.
6. Ventas cruzadas.

### **Nuestros Principios:**

1. La prioridad son nuestros clientes.
2. El respeto hacia nuestros empleados es imperativo.
3. El trabajo en equipo es la base de nuestro éxito.
4. La integridad y la ética son nuestra consigna.
5. Solidez y rentabilidad son requisitos para competir y servir a nuestros clientes.
6. Responsabilidad social empresarial en nuestras comunidades

Uno de los pilares del banco es la reducción de costos, por lo cual subcontratar es una opción, así como lo afirma Mora y Schupnik (2009): “Subcontratar es la

transferencia a terceros de actividades no medulares. En otras palabras, encargar a proveedores externos de aquellas actividades que no son la columna vertebral del negocio” (p. 5).

El área de recuento es la encargada de contar, clasificar y validar los depósitos del dinero entregado por la empresa transportadora de valores, quien realiza la recolección del dinero de los clientes del banco. Igualmente el área de recuento es la encargada de preparar los envíos entre sus agencias, así como los envíos entre agencias y Banco Central de Honduras (BCH). El área de recuento es utilizada únicamente en bancos, por lo cual el análisis de la subcontratación del área se considera un estudio innovador dentro del Departamento de Operaciones de Banco LAFISE.

### 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El presente estudio sobre la subcontratación del área de recuento, ayuda a establecer las bases sobre cómo evaluar cuando una subcontratación es la solución adecuada para el problema de reducción de gastos.

#### 1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Actualmente, según la Comisión Nacional de Banca y Seguros (CNBS), Honduras cuenta con 17 bancos comerciales («Instituciones supervisadas por la CNBS»,2013).

En Tegucigalpa, ofrecen el servicio de administración y gestión de tesorería bancaria dos (2) empresas especializadas en el rubro: Dunbar International Honduras (DUNBAR) y Protección de Valores S.A. (PROVAL). De los 17 bancos en Honduras, 12 tienen subcontratada el área de recuento en la ciudad de Tegucigalpa, el 29% de los bancos administra su propia área de recuento. Estos bancos son: Banco LAFISE, Banco de Occidente, S.A., Banco Popular, S.A., Banco Promérica S.A. y Banco del País, S.A. (Castillo, 2014).

Partiendo del pilar de reducción de costos de Banco LAFISE, el estudio aborda los factores que permiten descubrir los pasos claves que contribuirán a la subcontratación del área de recuento. La subcontratación representa un ahorro económico y logístico.

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Banco Lafise cuenta con un área de recuento, el cual representa un costo para el Departamento de Operaciones. Subcontratar el área de recuento de Banco LAFISE en Tegucigalpa, se constituiría en la herramienta de mejora sustancial a las probabilidades del plan de ahorro del banco.

¿Qué tan factible es la subcontratación del área de recuento de Banco LAFISE en Tegucigalpa desde el punto de vista financiero?

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

**Pregunta 1:** ¿Qué factores deben considerarse para la subcontratación del área de recuento de Banco LAFISE en la ciudad de Tegucigalpa?

**Pregunta 2:** ¿Cuál es el costo actual mensual del área de recuento de Banco LAFISE en la ciudad de Tegucigalpa?

**Pregunta 3:** ¿Cuál es el costo mensual de subcontratar el área de recuento de Banco LAFISE en la ciudad de Tegucigalpa?

**Pregunta 4:** ¿Cuál es el impacto mensual de la subcontratación del área de recuento en el plan de reducción de costos en Banco LAFISE?

## 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar si la subcontratación del área de recuento de Banco LAFISE en la ciudad de Tegucigalpa, contribuye a la reducción de costos en el Departamento de Operaciones. Mediante el estudio se analizará la contratación de una empresa especializada en la administración y gestión del área de recuento.

### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El estudio establece cuatro (4) objetivos específicos:

- 1) Definir los factores claves para la subcontratación de una empresa especializada, para la ejecución del proceso de tesorería bancaria.
- 2) Evaluar los costos mensuales actuales del área de recuento de Banco LAFISE en Tegucigalpa.
- 3) Evaluar el costo mensual de subcontratar el área de recuento de Banco LAFISE en Tegucigalpa.
- 4) Realizar el análisis que resulte de comparar los costos mensuales actuales contra los costos mensuales asociados a la subcontratación del proceso, para determinar si dicha subcontratación, agrega valor a los resultados de Banco LAFISE en la ciudad de Tegucigalpa.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

El presente estudio pretende convertirse en una herramienta de apoyo para la toma de decisiones de los gerentes de Banco LAFISE para la elaboración de proyectos de ahorro a través de la subcontratación de los diferentes productos, servicios o procesos para el cumplimiento del plan de reducción de costos.

El conocimiento generado sobre los conceptos de subcontratación y del impacto que sus procesos tienen sobre la generación de ahorros, contribuirán favorablemente a la estructuración de un plan de reducción de costos y permitirá focalizar esfuerzos en la parte logística del banco.

En el país no se cuenta con información, ni estudios que puedan responder si la subcontratación es una estrategia de reducción de costos.

El sistema financiero en Honduras se compone de 17 bancos comerciales que buscan estrategias para el aumento de sus utilidades, siendo éste punto uno de los principales factores para el uso de empresas externas que brinden un servicio de mejorar calidad, permitiendo al banco una optimización de sus procesos.

Desde la perspectiva financiera, la subcontratación viene a ser una solución rentable al Departamento de Operaciones de Banco LAFISE. Sin embargo el Departamento de Operaciones y el Departamento de Finanzas no han realizado un estudio para determinar la factibilidad de la subcontratación del área de recuento.

El presente estudio es aplicable y viable ya que, la reducción de costos es uno de los pilares de Banco LAFISE, por lo tanto dependería de la aprobación por parte del Gerente General, Gerente de Operaciones y del Gerente de Finanzas llevar los cambios necesarios sugeridos en el presente trabajo.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Una vez planteado el problema de la evaluación, se realiza el análisis del marco teórico para sustentar el estudio a realizar. El primer paso consiste en el análisis de la situación actual mediante la evaluación del macro y micro entorno. Adicionalmente, se presenta las teorías relacionadas al tema de subcontratación.

### 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

#### 2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

En la ciudad de Tegucigalpa, se encuentran establecidas dos (2) empresas especializadas en el rubro de tesorería bancaria. A continuación, se presenta una breve descripción de cada una de las empresas, así como su propia descripción del servicio de tesorería bancaria.

##### 2.1.1.1 PROVAL

PROVAL es una empresa perteneciente a Grupo Almo con 35 años de experiencia en el traslado, proceso y protección de valores. Inició operaciones a finales de los setenta, fecha a partir de la cual se ha ido consolidando como líder en la industria, respondiendo de forma profesional y confiable a las diferentes exigencias del mercado. Hoy en día PROVAL es líder indiscutible en su categoría a nivel centroamericano. Con la flota de vehículos blindados más moderna, las mejores instalaciones y la mayor cobertura regional, PROVAL ofrece hoy soluciones integrales en la protección de valores, que se han ganado la confianza en las empresas del área. («Grupo PROVAL», 2014a)

Dentro de la gama de servicios prestados a bancos, PROVAL ofrece el Proceso de Efectivo y lo describe como:

“Profesionales altamente calificados administran integralmente sus valores. En Proval realizamos recuentos, validación de depósitos a bancos, clasificación y suministro de monedas y billetes de baja denominación, con los recursos tecnológicos más avanzados en seguridad y control” («Grupo PROVAL», 2014b).

### 2.1.1.2 DUNBAR

Con más de 17 años siendo líderes en logística de valores, Dunbar International se especializa en trabajar con las organizaciones en una amplia gama de industrias para la protección de los objetos de valor. Entregamos la gestión integrada de efectivo con la tecnología más avanzada, la logística y soluciones de prevención de pérdidas.

Nuestra experiencia, conocimiento, y flexibilidad en la provisión de seguridad de alto nivel y soluciones de gestión de efectivo le permite ejecutar más eficazmente sus operaciones diarias. Estamos comprometidos a proteger sus valores mediante la entrega de soluciones integradas enfocadas a cumplir las necesidades únicas de su organización. («Dunbar International», 2012a)

Dentro de la gama de servicios prestados a bancos, DUNBAR ofrece Tesorería Bancaria y lo describe como:

En Dunbar International estamos comprometidos en optimizar la eficiencia de sus operaciones, contamos con modernas salas de proceso y bóvedas de la más avanzada tecnología que nos permiten garantizar un nivel superior de servicio en sus procesos de verificación de depósitos, recuento y clasificación de efectivo, brindando una cadena de valor en logística de valores convirtiéndonos en su mejor alternativa segura y confiable para la administración de Tesorerías Bancarias. («Dunbar International», 2012b)

### 2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO

Banco LAFISE cuenta con agencias, autobancos y rapicentros a nivel nacional. En el estudio nos enfocaremos en las sucursales en la ciudad de Tegucigalpa. A continuación una descripción de Banco LAFISE en Tegucigalpa.

#### 2.1.2.1 SUCURSALES DE BANCO LAFISE EN TEGUCIGALPA

Las sucursales de Banco LAFISE en Tegucigalpa se dividen en tres (3) categorías:

- Agencias
- Autobancos
- Rapicentros

La diferencia entre agencias, autobancos y rapicentros es el monto máximo permitido de transacciones de depósitos y/o retiros para los clientes. En las agencias no existe un monto máximo para las transacciones antes mencionadas, pero en los autobancos y rapicentros el monto máximo es de L. 50,000.00.

Banco LAFISE en la ciudad de Tegucigalpa cuenta con nueve (9) agencias, siete (7) rapicentros y cuatro (4) autobancos. Los rapicentros se encuentran ubicados en empresas con las cuales el banco ha obtenido alianzas estratégicas como ser:

- Farmacias del Ahorro S.A.
- Empresa Hondureña de Telecomunicaciones (HONDUTEL)
- Servicio Autónomo Nacional de Acueductos y Alcantarillados (SANAA)
- Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS)

En la Tabla 1 se detalla la ubicación de cada una de las sucursales, localizadas en puntos estratégicos de la ciudad para la facilidad del cliente.

**Tabla 1. Sucursales de Banco LAFISE en Tegucigalpa**

Agencias	Oficina Principal Los Próceres
	Agencia Quinta Avenida
	Agencia Parque Central
	Agencia Plaza Miraflores
	Agencia Plaza Criolla
	Agencia Toncontín
	Agencia Plaza La Granja
	Agencia Cascadas Mall
	Agencia Boulevard Suyapa
Rapicentros	Rapicentro SANAA
	Rapicentro La Hacienda
	Rapicentro IHSS - Barrio Abajo
	Rapicentro Kennedy
	Rapicentro HONDUTEL - Palacio De Comunicaciones
	Rapicentro HONDUTEL - Res. Plaza
	Ventanilla SANAA - Santa Mónica
Autobancos	Autobanco Kennedy
	Autobanco Juan Pablo II
	Autobanco Toncontín
	Autobanco Boulevard Suyapa

Fuente: (Martínez, 2014).

## 2.1.2.2 SUBCONTRATACIONES EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE BANCO LAFISE

Actualmente, en el dentro del Departamento de Operaciones de Banco LAFISE, varios servicios son operados por empresas subcontratadas:

- Servicios de seguridad
- Servicios de limpieza
- Impresoras
- Entrega de estados de cuenta de tarjetas de crédito y cuentas bancarías
- Transporte de valores

El servicio de Transporte de Valores lo realiza PROVAL, empresa encargada de recolectar los valores de los clientes del banco y entregarlos al área de recuento de Banco LAFISE, igualmente se encargan del traslado de remesas entre sucursales del banco, así como entre agencias y BCH (Fúnez, 2014a).

## 2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

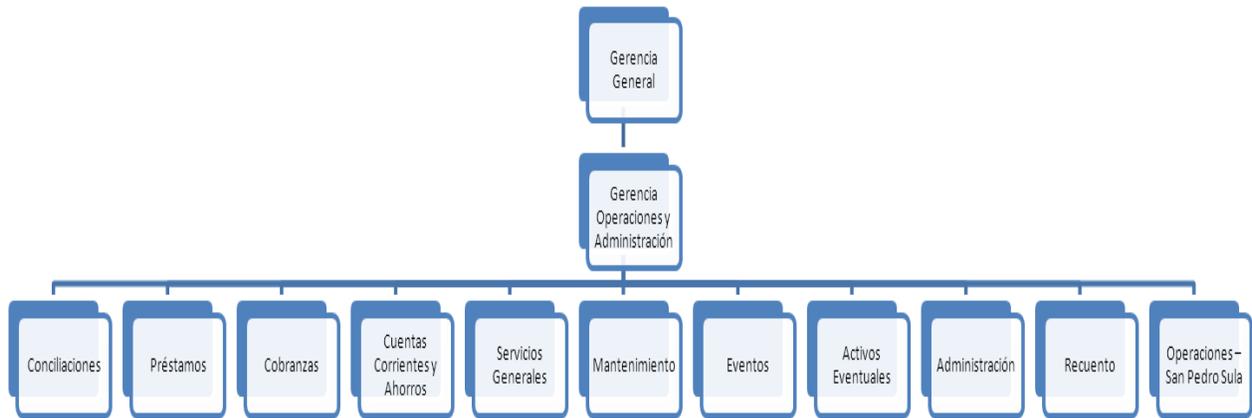
Banco LAFISE está conformado por diferentes departamentos. El estudio se focaliza al Departamento de Operaciones de Banco LAFISE, responsables de la administración del área de recuento de Banco LAFISE en Tegucigalpa.

### 2.1.3.1 DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

El Departamento de Operaciones de Banco LAFISE está organizado por:

- Jefe de Servicios Especiales.
- Contador General.
- Jefe de Cuentas Corrientes.
- Supervisor de Conciliaciones.
- Jefe de Préstamos y Redescuentos.
- Supervisor Área de Recuento.

En el siguiente organigrama se detalla los diferentes puestos que sirven de apoyo al Departamento de Operaciones de Banco LAFISE:



**Figura 1. Organigrama del Departamento de Operaciones de Banco LAFISE en Tegucigalpa.**

Fuente: (Banco LAFISE, 2012).

### 2.1.3.2 ÁREA DE RECUESTO DE BANCO LAFISE

El área de recuento de Banco LAFISE es la encargada de contar, clasificar y validar los depósitos del dinero recolectado por la empresa transportadora de valores, quien realiza la recolección del dinero de los clientes del banco. Igualmente el área de recuento es la encargada de preparar las envíos entre sus sucursales, así como los envíos entre sucursales y el BCH (Fúnez, 2014b).

### 2.1.3.3 PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE RECUESTO DE BANCO LAFISE

El Procedimiento de Recepción de Bolsas del área de recuento está compuesto por 18 actividades repartidas entre dos (2) responsables:

- Encargado de Bóveda
- Cajero

A continuación, se detallan las 18 actividades del Procedimiento de Recepción de Bolsas:

**Tabla 2. Procedimiento de Recepción de Bolsas**

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDADES
Encargado de Bóveda	1	Entregar a cada cajero los depósitos de acuerdo al libro de control de “Entrega de Bolsas a Cajeros”. Nota: Se debe entregar a cada cajero los depósitos por cliente, para evitar cualquier confusión.
Cajero	2	Presentar a la cámara No. De Marchamo que contiene la bolsa.
	3	Abrir bolsas por la parte inferior con el uso de una tijera.
	4	Realizar conteo del depósito
	5	¿Existe diferencia? <b>Si:</b> Continuar <b>No:</b> Realizar depósito en el sistema Sofía. Nota: En caso de que el cajero tenga saldo superior al del límite autorizado (L. 3,000.00) este será trasladado a la Bóveda Central. En caso de ser necesario aumentar el límite se realizara mediante una nota de autorización del Gerente de Operaciones y Administración.
	6	Llamar al encargado de bóveda e informarle sobre la diferencia (sobrante o faltante).
Encargado de Bóveda	7	Realizar recuento de la remesa y verificar si existe diferencia. Nota: El encargado de bóveda realiza el recuento lento para que sea claramente visualizado por las cámaras
	8	¿Existe diferencia? <b>Si:</b> Continuar <b>No:</b> Realizar depósito en el sistema Sofía.
	9	Llamar al cliente e informarle sobre la diferencia.
	10	¿Cliente acepta que se realice el depósito? <b>Si:</b> Realizar depósito con diferencia según el caso. <b>No:</b> Continuar Nota: En caso de que la diferencia sea un faltante se realizará el depósito restándole el valor que hace falta. Y si es un sobrante se realizará un depósito aparte con el valor sobrante.
	11	Presentar video al cliente en presencia del Encargado de Bóveda, Gerente de Operaciones y Administración y personal de seguridad.
	12	Enviar correo al Supervisor de caja, al Gerente de Agencia y Gerente de Operaciones y Administración informándole la diferencia encontrada.
Cajero	13	Escanear viñeta del fajo con diferencia.
	14	Presentar el billete falso a la cámara de seguridad
Encargado de Bóveda	15	Llamar al encargado de bóveda e informarle sobre el billete falso encontrado.
	16	Llamar al cliente e informarle que la remesa contenía billetes falsos y notificarles que se ingresara como un faltante.
	17	¿Cliente está de acuerdo con la decisión? <b>Si:</b> Realizar el depósito restándole el valor que hace falta por denominación del billete Falso encontrado. <b>No:</b> Presentarle video de Seguridad.
	18	<b>FIN</b>

Fuente: (Banco LAFISE, 2013).

El Procedimiento de Envío de Remesa de Bóveda Central a Sucursales del área de recuento está compuesto por 25 actividades:

**Tabla 3. Procedimiento de Envío de Remesa de Bóveda Central a Sucursales**

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDADES
Supervisor de Caja	1	Enviar mediante correo electrónico al Encargado de Bóveda Central y Gerente de Operaciones y Administración solicitud de remesa.
Encargado de Bóveda	2	Recibir correo y Realiza "Vale DE" detallando a qué agencia se va a enviar ya sea en Lempiras o Dólares.
	3	Preparar remesa en las bolsas plásticas de seguridad de acuerdo a lo establecido en la política de Bóveda Central y Área de Recuento.
	4	Solicitar a una segunda persona que verifique la remesa a enviar.
Delegado en BCH	5	Realizar recuento de la remesa contra el valor solicitado por la agencia correspondiente.
	6	¿Valor de la remesa es el solicitado? <b>Si:</b> Continuar inciso 7 <b>No:</b> Solicitar al Encargado que retorne a contar con el valor correcto.
Encargado de Bóveda	7	Llenar boleta "Envío de Valores".
	8	Realizar partida contable
	9	Solicitar al Contador General o sub contador General que realice la aprobación de la partida.
Contador General	10	Aprobar partida contable y entregar al Encargado de Bóveda Central para que realice la firma del lote contable.
Encargado de Bóveda	11	Recibir lote contable y firmar.
	12	Llamar a la Empresa de Traslados de Valores para que recoja las bolsas de Seguridad.
	13	Entregar boleta, bolsas plásticas de seguridad y hoja de Control de bolsas al receptor de la empresa.
Transportadora de Valores	14	Recibir boleta Y bolsas plásticas de seguridad
	15	Firma y entrega boleta para que sea archivada.
Encargado de Bóveda	16	Tomar boleta y archivar
Transportadora de Valores	17	Ingresar a la sucursal solicitante y entregar bolsas de seguridad al Supervisor de Caja
Supervisor de Caja	18	Verificar que la cantidad de bolsas expresadas en el formato de recibido sean las mismas que están registradas en la boleta y que la misma se encuentre sellada y en perfectas condiciones. <b>Nota:</b> Esta revisión la realiza en compañía de un testigo, este puede ser el Gerente de Agencia o un cajero.
	19	¿Bolsas están correctas y en perfectas condiciones? <b>Si:</b> Continuar inciso 21 <b>No:</b> ir al paso 24
	20	Firmar en señal de recibido y entregar a Empresa de Traslado de Valores para su archivo.
	21	Efectuar recuento del efectivo recibido y solicitar que se realice el registro contable.
	22	Archivar documento de recibido.
	23	Notificar al encargado de Bóveda Central que la bolsa de seguridad presenta daños mediante correo electrónico <b>Nota:</b> No se deberá abrir la bolsa si esta presenta indicios de violación.
	24	Entregar remesa a Empresa de Traslado de Valores para su devolución a Bóveda Central.
	25	<b>FIN</b>

Fuente: (Banco LAFISE, 2013)

## 2.2 TEORÍAS

### 2.2.1 SUBCONTRATAR

#### 2.2.1.1 DEFINICIÓN

Subcontratar ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar:

“La transferencia de una función o funciones comerciales internas, más cualquier activo asociado, a un proveedor externo o proveedor de servicios que ofrece un servicio definido durante un periodo específico de tiempo a un precio acordado, si bien, probablemente limitado” (Heywood, 2002, p. 27)

Tomás Espino (2002) lo define como:

Decisión estratégica que supone la contratación externa de determinadas actividades no estratégicas de la empresa, necesarias para la fabricación de bienes o prestación de servicios, mediante el establecimiento de acuerdos o contratos con las empresas más capacitadas para realizar dichas actividades con el fin de mejorar la ventaja competitiva. (p. 12)

#### 2.2.1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La subcontratación no es un tema nuevo en el mundo, desde la antigüedad hay casos de subcontrataciones realizadas como ser el caso de imperios que contrataban a guerreros mercenarios para combatir peleas contra otros imperios (Benites, 2009, p. 28).

A mediados del siglo XIX, la empresa estadounidense Singer decidió cambiar su manera de expandirse y fue a través de la subcontratación que lo logra. Sus costos fijos, por tener un gran número de vendedores a nivel nacional, iban en aumento, por lo cual decidieron subcontratar a vendedores locales, lo que se conoce hoy en día como concesionarias (Cepeda Díaz, 2009, p. 5).

Para muchos la subcontratación es una actividad que se venía realizando desde hace muchos años pero con otro nombre: Gestión de Propiedad, aunque sean cosas diferentes como veremos más adelante. La diferencia está en que antes sólo se veía como una forma de ahorrar dinero y ahora, en cambio, se busca algo más. Desde sus orígenes la subcontratación ha ido evolucionando y así distintas áreas de las organizaciones se han ido externalizando. Así es fácil comprobar que funciones que hace no muchos años ninguna organización se hubiese atrevido a poner en manos de terceros hoy día vemos, como lo más natural, que sean compañías externas las que realicen estas labores. (Navarro, 2003, p. 7)

### 2.2.1.3 RAZONES PARA SUBCONTRATAR

De acuerdo a Steven Bragg (2006) las múltiples razones para subcontratar una función de una empresa son:

- Adquirir nuevas habilidades
- Adquirir una mejor gestión
- Mejorar los controles
- Enfoque en la estrategia
- Centrarse en las funciones básicas
- Evitar grandes inversiones
- Atender situaciones de rápido crecimiento
- Mejorar la flexibilidad
- Mejorar relaciones
- Subirse al carro (otras empresas similares lo realizan)
- Mejorar la credibilidad
- Mantener las funciones antiguas
- Reducir los costos
- Mejorar el desempeño
- Comenzar una iniciativa estratégica

La esperanza de reducción de costos debido a la subcontratación se basa según Fórneas (2008) en los siguientes aspectos:

- Ineficiencias internas por no ser la empresa especialista en el servicio correspondiente.
- Acceso a economías de escala por volumen de contratación de los aprovisionamientos necesarios para el servicio.
- Calidad del servicio inaceptable.
- Falta de gestores del servicio con la suficiente competencia.
- Falta de profesionales adecuados para la óptima realización de los servicios.
- Previsión de necesidad de inversión que no se desean asumir (p. 20).

#### 2.2.1.4 FACTORES CLAVES

Los factores clave a tomar en cuenta para considerar la subcontratación según Steven M. Bragg (2006) son las siguientes:

- Precios del proveedor
- Compatibilidad de estilo de operación del proveedor
- Prestigio del proveedor
- Nivel de experiencia del proveedor
- Conocimiento técnico especializado del proveedor
- Ubicación del proveedor
- Situación financiera del proveedor

#### 2.2.1.5 VENTAJAS

De acuerdo con Gustavo Morales (2009) las ventajas de subcontratar son:

1. Rebaja en los costos totales de los bienes y servicios adquiridos.
2. Una mejora en la calidad del servicio obtenido, comparado con el que existía antes. Los trabajadores de la compañía pueden dedicar su tiempo al verdadero objeto de su negocio.
3. Atención especializada, permitiendo un trabajo en equipo con el departamento de organización y métodos para mejoramiento o eliminación de procesos.
4. Suministrar al sitio que el cliente le indique.
5. Un solo estado de cuenta total indicando los consumos por cada centro de costo o puesto de trabajo.
6. Alianzas estratégicas.
7. Reducción de espacio (p. 6).

La ventaja más importantes para Matutes y Grau (2005) se basa en que “la subcontratación permite a las empresas crecer sin necesidad de incrementar de forma masiva su tamaño y garantizando un alto grado de flexibilidad” (p. 29).

#### 2.2.1.6 CASOS DE ÉXITO

En el área de sistemas se han dado algunos de los casos de subcontrataciones más exitosas. A inicios de los años 90, la compañía multinacional Eastman-Kodak subcontrató a la empresa multinacional de tecnología IBM por un monto de US\$50

millones para que administrara sus tecnologías de información. Esto les permitió adquirir softwares, procesos y otras tecnologías con especialistas que hacían el trabajo para muchas empresas más con resultados muy favorables (Pucutay, 2014).

En la construcción naval, la subcontratación desempeña un papel muy importante, Pérez (2010) menciona lo siguiente:

La construcción naval es una industria de síntesis que se apoya en empresas especializadas ajenas que vienen a suponer, según el tipo de buque, hasta un 75% del valor de ese buque. Desde la fabricación de motores y calderas, la fabricación de tubos y chapas de acero, hasta la contratación de componentes electrónicos, hélices, habilitaciones, pintura, etc. Todo un engranaje de industrias auxiliares cuyos productos se montan en el astillero (p. 5).

### 2.2.2 REDUCCIÓN DE COSTOS

En la actualidad, las empresas cometen el error de utilizar las reducciones de costos como prácticas coyunturales, realizadas de forma elemental sólo cuando la empresa no obtiene una rentabilidad satisfactoria, donde utilizan las estrategias de recortes de gastos que son innecesarios y superfluos. La realidad del proceso de reducción, es un análisis de corto plazo, donde la orientación es limitada que genera una resistencia y concluye con la reducción de costos diluida y no con un seguimiento e información oportuna. La reducción debe establecerse como una estrategia resultante de la visión y definición estratégica del negocio (Morillo, 2005).

“La reducción de costos en la empresa es el producto de diversas actividades que lleva a cabo la gerencia. Lamentablemente en muchas empresas tratan de reducir los costos sólo mediante el recorte de gastos; encontrándose únicamente las acciones típicas” (Fresco, 2000, p. 26).

### 2.2.3 COSTO TOTAL DE PROPIEDAD

El Costo Total de Propiedad (Total Cost of Ownership, TOC) es una metodología que ayuda a los ejecutivos de empresas que consiste en evaluar los costos directos e indirectos que se genera por la prestación de un servicio (Saffirio, 2006).

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

La reducción de costos es uno de los pilares de las empresas alrededor del mundo y nuestro país no es la excepción, uno de los mayores logros ha sido el de subcontratar funciones de determinada área a una empresa externa.

Una preocupación creciente es la reducción de costos y son pocos los estudios en este campo en nuestro país. Banco LAFISE tiene dentro de sus pilares la reducción de costos, por estos motivos se realiza este estudio con el propósito de proponer un plan de ahorro, siguiendo las normas y parámetros del estudio aplicado como se detalla a continuación:

### **3.1 CONGRUENCIA METODOLOGICA**

Esta sección permite corroborar la relación entre las partes del planteamiento del problema y la metodología a usar.

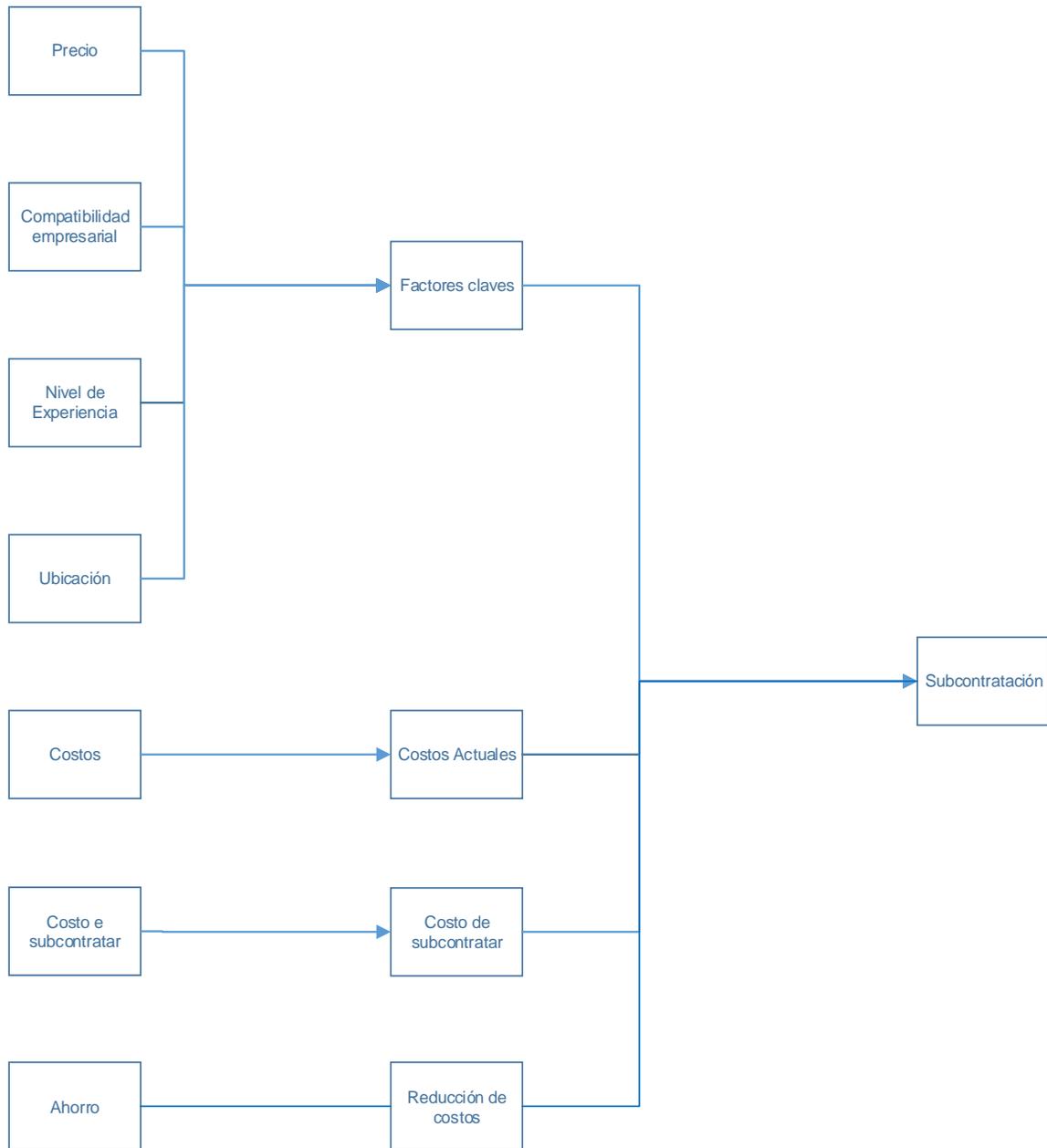
#### **3.1.1 LA MATRIZ METODOLOGICA**

A continuación se muestra la matriz metodológica con sus respectivos componentes. La matriz garantiza que cada uno de los elementos sea usado en el estudio, que se correlacione entre sí y exista congruencia horizontal y vertical entre ellos.

**Tabla 4. La matriz metodológica**

Título	Problema	Pregunta de investigación	Objetivo		Variables		
			General	Específico	Independientes	Dependientes	
Subcontratación del Área de Recuento de Banco Lafise en Tegucigalpa.	Banco Lafise cuenta con un área de recuento, el cual representa un costo para el Departamento de Operaciones. Subcontratar el área de recuento de Banco LAFISE en Tegucigalpa, se constituiría en la herramienta de mejora sustancial a las probabilidades del plan de ahorro del banco.	¿Qué factores deben considerarse para la subcontratación del área de recuento de Banco LAFISE en la ciudad de Tegucigalpa?	Determinar si la subcontratación del área de recuento de Banco LAFISE en la ciudad de Tegucigalpa, contribuye a la reducción de costos en el Departamento de Operaciones. Mediante el estudio se analizará la contratación de una empresa especializada en la administración y gestión del área de recuento.	Considerar los factores claves para la subcontratación de una empresa especializada, para la ejecución del proceso de tesorería bancaria.	Factores Claves	Subcontratación	
		¿Cuál es el costo mensual actual del área de recuento de Banco LAFISE en la ciudad de Tegucigalpa?		Evaluar los costos mensuales actuales del área de recuento de Banco LAFISE en Tegucigalpa.			Costos Actuales
		¿Cuál es el costo mensual de subcontratar el área de recuento de Banco LAFISE en la ciudad de Tegucigalpa?		Evaluar el costo mensual de subcontratar el área de recuento de Banco LAFISE en Tegucigalpa.			Costo de subcontratar
		¿Cuál es el impacto mensual de la subcontratación del área de recuento en el plan de reducción de costos en Banco LAFISE?		Realizar el análisis que resulte de comparar los costos mensuales actuales contra los costos mensuales asociados a la subcontratación del proceso, para determinar si dicha subcontratación, agrega valor a los resultados de Banco LAFISE en la ciudad de Tegucigalpa.			Reducción de costos

En la figura siguiente se presenta la relación de entre las variables dependientes e independientes a través de un esquema:



**Figura 2. Diagrama de las variables**

### 3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**Tabla 5. Operacionalización de las variables independientes**

Variable independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades (categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Factores Claves	Son los elementos que permiten alcanzar los objetivos que se han trazado	Son los elementos que permiten alcanzar la subcontratación	Precio	Costo	1	Lempiras	Intervalo
			Compatibilidad empresarial	Planificación estratégica de las empresas	2	Compatible - No compatible	Nominal
			Nivel de Experiencial	Años en el mercado	3	Años	Ordinal
			Ubicación	Distancia	4	Kilómetros	Razón
Costos Actuales	Costos directos e indirectos que se generan al realizar un servicio o producto.	Costos mensuales actuales que representa el área de recuento a Banco LAFISE.	Costos Actuales	Costos	5	Lempiras	Intervalo
Costos de Subcontratación	Costo que se genera al contratar una empresa externa para la administración de un servicio o producto.	Costo mensual que se genera por subcontratar el área de recuento.	Costo de subcontratación	Costo	6	Lempiras	Intervalo
Reducción de costos	Implica supervisar los procesos de desarrollo, producción y servicios de buena calidad, al tiempo que trata de reducir los costos o mantenerlos a niveles objetivos.	Disminuir el presupuesto del Departamento de Operaciones de Banco LAFISE	Comparación de costo de propiedad con el costo de subcontratación.	Ahorro	7	Lempiras	Intervalo

**Tabla 6. Operacionalización de la variable dependiente**

Variable dependiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades (categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Subcontratación	La transferencia de una función o funciones comerciales internas, más cualquier activo asociado, a un proveedor externo o proveedor de servicios que ofrece un servicio definido durante un periodo específico de tiempo a un precio acordado, si bien, probablemente limitado.	Transferir el área de recuento a una Empresa Transportadora de Valores	Análisis del ahorro	Porcentaje de ahorro	8	Porcentaje	Intervalo

### 3.1.3 HIPÓTESIS

$H_0$ : La subcontratación del área de recuento de Banco LAFISE en Tegucigalpa es factible desde el punto de vista financiero porque genera una reducción de costos.

$H_1$ : La subcontratación del área de recuento de Banco LAFISE en Tegucigalpa no es factible desde el punto de vista financiero porque no genera una reducción de costos.

## 3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

En el presente estudio se utiliza el enfoque mixto. Desde la perspectiva cuantitativa se recolectan datos que generan una información contable-financiera relacionada a los costos de propiedad y costo de subcontratación. Por medio del enfoque cualitativo se describen los procedimientos del Área de Recuento de Banco LAFISE.

Es un estudio descriptivo, ya que un estudio de este tipo busca determinar la factibilidad financiera para la contratación de una empresa especializada en la administración y gestión de tesorería bancaria con la finalidad de presentar un panorama de la situación actual del mismo que sirva como punto de partida y guía para definir el problema y, por tanto, alcanzar o cumplir con lo que se propone. Se utilizó el método TOC, que es una herramienta de análisis de costos con la cual se calculan los costos directos e indirectos involucrados en la operación.

## 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio es una investigación no experimental de diseño trasversal, ya que la recolección de los datos se realiza una sola vez en cada unidad de análisis.

El plan de desarrollo de la investigación está basado en la recolección de datos desde el punto de vista de los colaboradores que prestan el servicio en el área de recuento en un determinado periodo de tiempo.

La investigación se desarrolla en cinco (5) etapas que se presentan a continuación:

- Primera etapa: se diseña un instrumento de recolección de datos que incluye los enfoques cualitativos y cuantitativos, con el objetivo de obtener la información necesaria para el estudio del área de recuento.
- Segunda etapa: se procede a identificar los procesos existentes en el Departamento de Operaciones a través de entrevistas semi-estructuradas y recopilación de documentos existentes de Banco LAFISE.
- Tercera etapa: se elabora el análisis de costos del área de recuento y obtener cotizaciones de las empresas que prestan el servicio de tesorería bancaria en la ciudad de Tegucigalpa.
- Cuarta etapa: se realiza el análisis de la viabilidad en el estudio.
- Quinta etapa: se definen las conclusiones y recomendaciones del estudio de acuerdo a los resultados obtenidos.

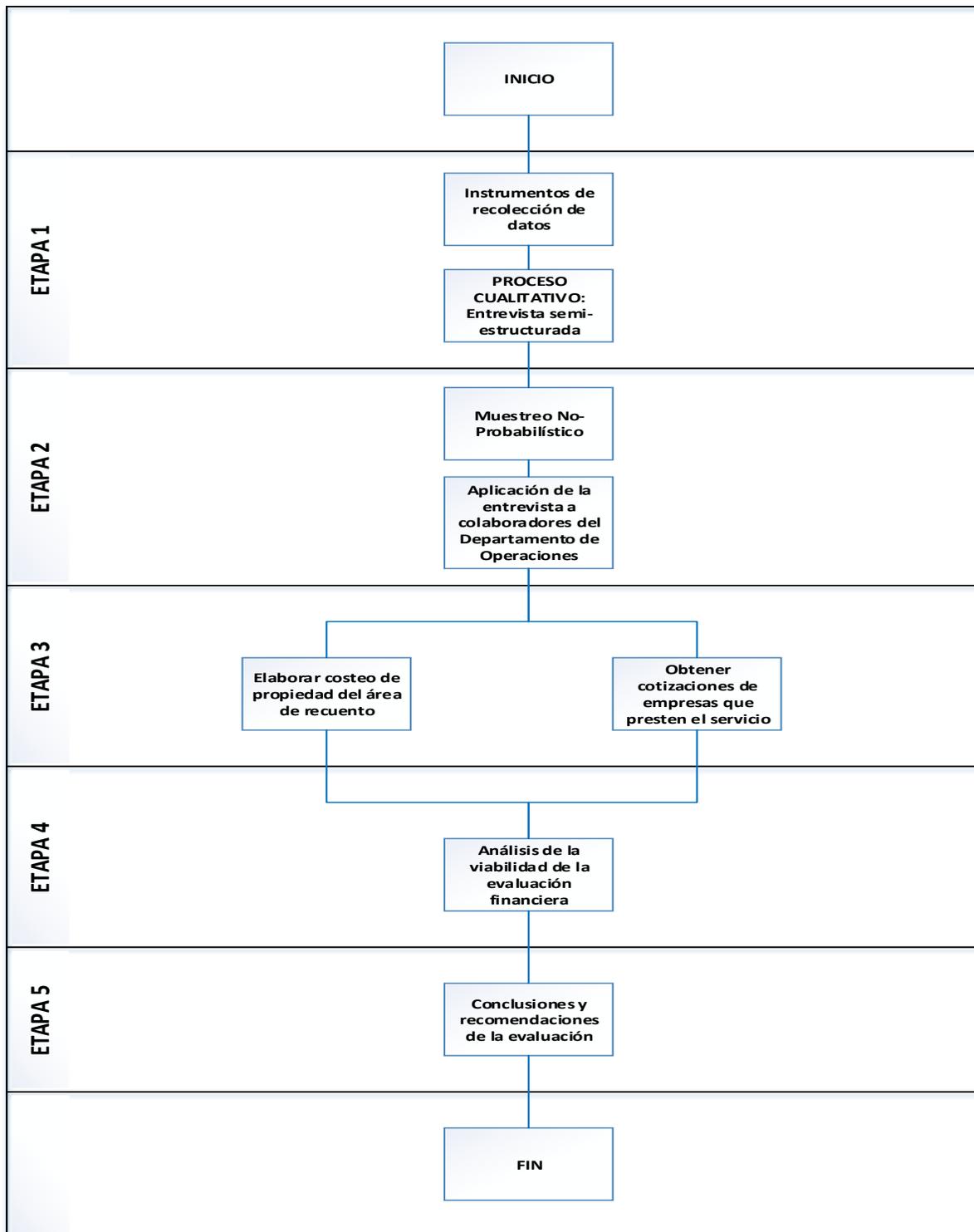


Figura 3. Proceso investigativo

### 3.3.1 POBLACIÓN

La población del estudio son los 71 colaboradores del Departamento de Operaciones de Banco LAFISE en Tegucigalpa.

### 3.3.2 MUESTRA

En el estudio se consideró una muestra por conveniencia, considerando a los colaboradores que manejan la información necesaria para el estudio. Es una muestra no probabilística y por conveniencia se seleccionaron cuatro (4) colaboradores de Banco LAFISE y un (1) colaborador de PROVAL que interesaban a este estudio:

- Gerente de Operaciones de Banco LAFISE: dentro de su departamento se encuentra el área de recuento y es la autoridad máxima al momento de toma de decisiones.
- Supervisor del Área de Recuento de Banco LAFISE: encargado de administrar y controlar el cumplimiento de los procedimientos del área de recuento.
- Jefe de Cash Management de Banco LAFISE: encargada de captación de Banco LAFISE. Se seleccionó por conveniencia ya que maneja la información de las sucursales del banco.
- Jefe del Área de Recuento: encargada del área a analizar.
- Jefe de Soporte de Negocios de PROVAL: su departamento cuenta con información relevante para el estudio, tanto PROVAL como de DUNBAR.

### 3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

Como unidad de análisis se toma al área de recuento de Banco LAFISE en Tegucigalpa.

### 3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de respuesta es Lempiras.

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

#### 3.4.1 INSTRUMENTOS

La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante. También se desarrolló una guía de entrevistas para obtener más información del estudio por parte de especialistas en el tema. Este instrumento se utilizó con la firme intención de obtener la información más confiable del entrevistado, se caracterizó por estar estructurada por preguntas de respuesta directa y rápida, de razonamiento, de opinión y que inciten a afirmar o negar opiniones. Los instrumentos utilizados para entrevista son:

- El Instrumento I es la entrevista que se realizó al Jefe de Cash Management de Banco LAFISE para obtener información sobre las sucursales del banco, se presenta en el Anexo 1.
- El Instrumento II y III son las entrevistas que se realizaron al Gerente de Operaciones de Banco LAFISE para obtener información sobre otras subcontrataciones del departamento, así como del área de recuento. Se presentan en los Anexos 2 y 3.
- El Instrumento IV es la entrevista que se realizó al Jefe del Área de recuento de Banco LAFISE para obtener información más detallada del área de recuento, se presenta en el Anexo 4.
- El Instrumento V es la entrevista que se realizó al Jefe de Soporte de Negocios de PROVAL para obtener información sobre el servicio de tesorería bancaria ofrecido por PROVAL y DUNBAR, se presenta en el Anexo 5.

### 3.4.2 TÉCNICAS

Para el estudio se utilizaron las técnicas de revisión bibliográfica y la entrevista. La técnica de revisión bibliográfica, fue utilizada para recopilar información teórica, en los diversos textos que abordan la temática necesaria de la subcontratación. La técnica de la entrevista fue utilizada para obtener información de expertos en el tema.

### 3.4.3 PROCEDIMIENTOS

Como procedimiento de medición para obtener la información necesaria se utilizó la aplicación de las siguientes etapas:

- 1) Definir factores claves en el área de recuento.
- 2) Evaluar empresas que brindan el servicio de tesorería bancaria.
- 3) Evaluar el costo de propiedad del área de recuento y el costo de subcontratar
- 4) Diseñar el sistema de análisis del estudio.

## 3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

### 3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias consideradas para este estudio corresponden a:

- 1) Entrevista a colaboradores
- 2) Recopilación de documentos escritos de Banco LAFISE

### 3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Como fuentes secundarias utilizadas en el estudio fueron:

- 1) Libros de textos: Con los libros de texto se logró documentar los conceptos y teorías de la subcontratación y la reducción de costos en el marco teórico, mismos que sirvieron para sustentar los análisis posteriores a las diferentes preguntas, variables y objetivos del estudio.

- 2) Tesis: Las tesis de investigación nos dieron pautas e ideas en el aspecto metodológico a seguir y desarrollar.
- 3) Artículos: En base a artículos se obtuvieron datos importantes de antecedentes y casos exitosos de subcontrataciones, fuentes para sustentar el marco teórico y comentarios a las posibles soluciones.
- 4) Internet: Se realizaron búsquedas en páginas especializadas en el tema objeto de evaluación.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el desarrollo del estudio se ha determinado el planteamiento del problema, el marco teórico y se determinó la metodología a utilizar en la investigación. Este capítulo tiene como objetivo dar a conocer los resultados y análisis de la subcontratación del área de recuento de Banco LAFISE.

### 4.1 FACTORES CLAVES

Los elementos que permiten alcanzar la subcontratación del área de recuento de Banco LAFISE que serán analizados en este estudio son:

- Precio
- Compatibilidad
- Nivel de Experiencia
- Ubicación

A continuación, se muestran los resultados en cada uno de los factores claves para realizar el estudio.

#### 4.1.1 PRECIO

En la ciudad de Tegucigalpa, PROVAL y DUNBAR son las empresas que ofrecen la subcontratación del área de recuento dentro de sus servicios prestados. De la información obtenida de la listas de precio de PROVAL y DUNBAR se detalla la tabla 7:

**Tabla 7. Precio de Cuotas Fijas de PROVAL y DUNBAR**

EMPRESA	DESCRIPCIÓN	PRECIO
PROVAL	Cuota Fija por millar de piezas Contadas.	L. 35.00
	Cuota Fija por millar de piezas Clasificadas.	L. 35.00

DUNBAR	Cuota Fija por millar de monto total Contado y Clasificado	L. 0.50
--------	--	---------

Se encontró una diferencia en el método de cobro entre ambas empresas. PROVAL basa el cobro del servicio de tesorería bancaria en la cantidad de piezas contadas y clasificadas, mientras que DUNBAR se basa en el monto total del valor de las piezas contadas y clasificadas.

#### 4.1.1.1 PROVAL

El método de cobro de PROVAL para la administración de tesorería bancaria se basa en la cantidad de piezas contadas y clasificadas. El primer paso es el cálculo del Precio de Contar (PCon). Se calcula utilizando la **ecuación 1**, expresada a continuación:

$$PCon = \frac{P}{1000} \times CFCon \quad (1)$$

Donde: P = Cantidad de Piezas

CFCon = Cuota Fija por millar Contado

El segundo paso consiste en el cálculo del Precio de Clasificar (PCla). Se calcula utilizando la **ecuación 2**, expresada a continuación:

$$PCla = \frac{P}{1000} \times CFCl a \quad (2)$$

Donde: P = Cantidad de Piezas

CFCl a = Cuota Fija por millar Clasificado

El tercer y último paso es calcular el precio del servicio Proceso de Efectivo (PE). Se calcula utilizando la **ecuación 3**, expresada a continuación:

$$PE = PCon + PCla \quad (3)$$

#### 4.1.1.2 DUNBAR

El método de cobro de DUNBAR para la administración de la tesorería de bancos se basa en el monto total a contar y clasificar. El cálculo del Precio de Tesorería (PT), se calcula utilizando la **ecuación 4**, expresada a continuación:

$$PT = \frac{Q}{1000} \times CF \quad (4)$$

Donde: Q = Monto Total

CF = Cuota Fija por millar Clasificado y Contado

#### 4.1.2 COMPATIBILIDAD

De acuerdo a la información obtenida de PROVAL y DUNBAR, son empresas que dentro de su Planificación Estratégica se enfocan en brindar soluciones de gestión de efectivo que permitan ejecutar más eficazmente sus operaciones diarias al sistema financiero.

#### 4.1.3 NIVEL DE EXPERIENCIA

PROVAL tiene un nivel de experiencia alto, adquirido a lo largo de sus 35 años en el mercado. Mientras que Dunbar tiene un nivel de experiencia alto, adquirido a lo largo de sus 17 años ofreciendo servicios a nivel nacional.

#### 4.1.4 UBICACIÓN

PROVAL y DUNBAR se encuentran ubicados en la ciudad de Tegucigalpa, lo que permite que el acceso a las sucursales de Banco LAFISE sea de manera eficiente y el tiempo de espera corto. PROVAL está ubicado a 4.9 Km de la Torre LAFISE, mientras que DUNBAR se encuentra a 1.8 Km de distancia.

#### 4.1.5 COMPARATIVO DE FACTORES CLAVES

De acuerdo a los factores claves encontrados, se presenta el siguiente cuadro comparativo entre PROVAL y DUNBAR.

**Tabla 8. Comparativo de Factores Claves**

<b>FACTOR CLAVE</b>	<b>PROVAL</b>	<b>DUNBAR</b>
<b>PRECIO</b>	Se basa en la cantidad de piezas contadas y clasificadas	Se basa en el monto total a contar y clasificar
<b>COMPATIBILIDAD</b>	Ambas empresas, dentro de su Planificación Estratégica se enfocan en brindar soluciones de gestión de efectivo que permitan ejecutar más eficazmente sus operaciones diarias al sistema financiero	
<b>NIVEL DE EXPERIENCIA</b>	35 años en el mercado	17 años en el mercado
<b>UBICACIÓN</b>	A 4.9 Km de la Torre LAFISE	A 1.8 Km de la Torre LAFISE

Según la tabla comparativa de factores claves, la mejor opción de subcontratación es PROVAL, ya que cumple con los requisitos de Banco LAFISE.

#### 4.2 COSTOS ACTUALES

En base al método TOC, se analizaron los costos directos e indirectos que genera el área de recuento de Banco LAFISE. A continuación, se presenta el detalle de cada uno de los costos:

#### 4.2.1 COSTOS DIRECTOS

Se analizaron como costos directos los siguientes puntos:

- Sueldo Jefe Área de Recuento
- Sueldo Supervisor
- Sueldos Cajeros
- Depreciación Maquinas Sumadoras
- Depreciación Computadoras
- Depreciación Cámaras de video
- Depreciación Separaciones modulares (acrílico y aluminio)
- Depreciación Mesas con plataforma de vidrio
- Depreciación Lámparas ultravioletas
- Depreciación de Sillas
- Depreciación Computadora
- Renta Impresora Multifuncional
- Renta de Maquinas Contadoras
- Papelería
- Almohadillas
- Sellos
- Tijeras
- Engrapadora
- Glicerina
- Hules
- Uniformes

#### 4.2.2 COSTOS INDIRECTOS

Se analizaron como costos indirectos los siguientes puntos:

- Sueldo Oficial de Seguridad
- Renta de instalaciones
- Energía Eléctrica

- Agua
- Internet

#### 4.2.3 COSTOS TOTALES

A continuación, se detalla el costo de cada uno de los puntos de los costos directos e indirectos. Como se observa en la tabla 9, el total de costos directos mensuales del área de recuento de Banco LAFISE es de L. 90,332.08.

**Tabla 9. Costos directos mensuales del Área de Recuento de Banco LAFISE**

DESCRIPCIÓN	COSTO
Sueldo Jefe Área de Recuento	L. 21,746.20
Sueldo Supervisor	L. 18,639.60
Sueldos Cajeros	L. 29,512.70
Depreciación Maquinas Sumadoras	L. 230.00
Depreciación Computadoras	L. 1,394.93
Depreciación Cámaras de video	L. 2,083.33
Depreciación Separaciones modulares (acrílico y aluminio)	L. 1,350.00
Depreciación Mesas con plataforma de vidrio	L. 900.00
Depreciación Lámparas ultravioletas	L. 86.67
Depreciación de Sillas	L. 1,188.33
Depreciación Computadora	L. 1,394.93
Renta Impresora Multifuncional	L. 1,468.13
Renta de Maquinas Contadoras	L. 8,000.00
Papelería	L. 1,000.00
Almohadillas	L. 12.00
Sellos	L. 50.00
Tijeras	L. 46.00
Engrapadora	L. 55.00
Glicerina	L. 231.00
Hules	L. 880.00
Uniformes	L. 63.25
<b>TOTAL</b>	<b>L. 90,332.08</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la entrevista al Gerente de Operaciones de Banco LAFISE.

Como se observa en la tabla 10, el total de costos indirectos mensuales del área de recuento de Banco LAFISE es de L. 80,052.62.

**Tabla 10. Costos indirectos mensuales del Área de Recuento de Banco LAFISE**

DESCRIPCIÓN	COSTO
Sueldos Oficiales de Seguridad	3,052.62
Renta de instalaciones	70,000.00
Energía Eléctrica	5,000.00
Agua	1,500.00
Internet	500.00
<b>TOTAL</b>	<b>L. 80,052.62</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la entrevista al Gerente de Operaciones de Banco LAFISE.

El costo total mensual de administrar el área de recuento de Banco LAFISE es la suma de los costos directos mensuales más los costos indirectos mensuales, haciendo un gran total de **L. 170,384.70**.

De forma esporádica se presenta la necesidad de utilizar un cajero adicional de la agencia bancaria ubicada en Torre LAFISE como apoyo a los cajeros del área de recuento. Lo que disminuye la productividad de la agencia bancaria, siendo deficiente la atención a los clientes. Cada hora que se utiliza un cajero adicional tiene un costo para el Departamento de Operaciones de Banco LAFISE de **L. 121.97**.

#### 4.3 COSTOS DE SUBCONTRATACIÓN

El análisis de los costos de subcontratación se inicia con la recopilación de los siguientes dos (2) datos:

- El monto total a contar y clasificar mensual es L. 373, 009,389.34.
- La cantidad de piezas a contar y clasificar mensual es 2, 020,846.

A continuación se calcula el costo de subcontratación en ambas empresas:

#### 4.3.1 PROVAL

El primer paso fue calcular el PCon utilizando la ecuación 1:

$$PCon = \frac{2020,846}{1000} \times 35 = L.70,729.60$$

El Precio de Contar mensual es de L. 70,729.60.

Para el segundo paso se calculó el PCla utilizando la ecuación 2:

$$PCla = \frac{2020,846}{1000} \times 35 = L. 70, 729.60$$

El Precio de Clasificar mensual es de L. 70,729.60.

En el último paso, para la ecuación 3 se utilizaron los resultados obtenidos en las dos ecuaciones calculadas previamente:

$$PE = 70,729.60 + 70,729.60 = L. 141,459.21$$

El costo de subcontratación mensual del área de recuento de Banco LAFISE por parte de PROVAL sería de **L. 141,459.21**.

#### 4.3.2 DUNBAR

Utilizando la ecuación 4 se calculó el Precio de Tesorería:

$$PT = \frac{373009,389.34}{1000} \times 0.50 = L. 186,504.69$$

El costo de subcontratación mensual del área de recuento de Banco LAFISE por parte de DUNBAR sería de **L. 186,504.69**.

#### 4.4 REDUCCIÓN DE COSTOS

Siguiendo la metodología del TOC, el costo de propiedad mensual del área de recuento de Banco LAFISE es de **L. 170,384.70**. Para lograr una reducción de costos mensual en el Departamento de Operaciones, el costo mensual de subcontratación debe ser menor al costo de propiedad. Logrando una reducción de costos significativa para el Departamento de Operaciones tratando de minimizar la intervención humana dentro del banco, ya que esto genera un costo elevado. Basados en este punto, al adquirir la subcontratación se eliminan los costos directos de mano de obra que representan un 41%, como ser los sueldos del Jefe, Supervisor y Cajeros del área de recuento.

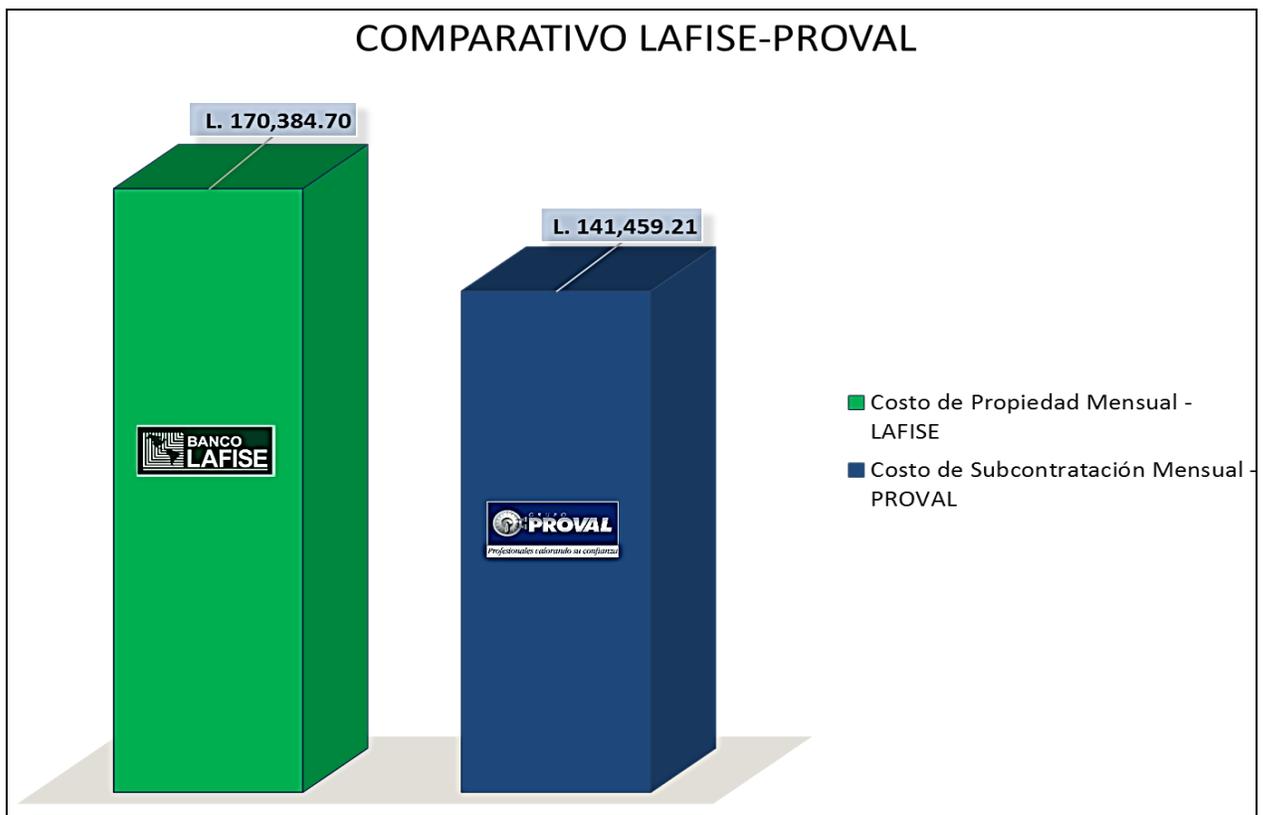
Al espacio físico del área de recuento, utilizarlo para ampliación de otras áreas como servicios generales, archivo de créditos o para una área nueva, en vista que ya cuenta con todas las instalaciones para funcionamiento, aires acondicionados, puntos de redes e iluminación. Este cambio no generaría costos adicionales porque Banco LAFISE cuenta con el mobiliario necesario para una nueva área.

Reubicar en otras áreas a los colaboradores actuales del área de recuento o trasladarlos a otra agencia de Banco LAFISE para cubrir vacaciones. Para cubrir con las necesidades de cajeros y supervisores de otras agencias bancarias.

#### 4.5 SUBCONTRATACIÓN DEL ÁREA DE RECuento

En base a la variable dependiente, se procede a comparar el costo mensual de propiedad del área de recuento de Banco LAFISE con el costo mensual de subcontratación de las dos (2) empresas que ofrecen el servicio.

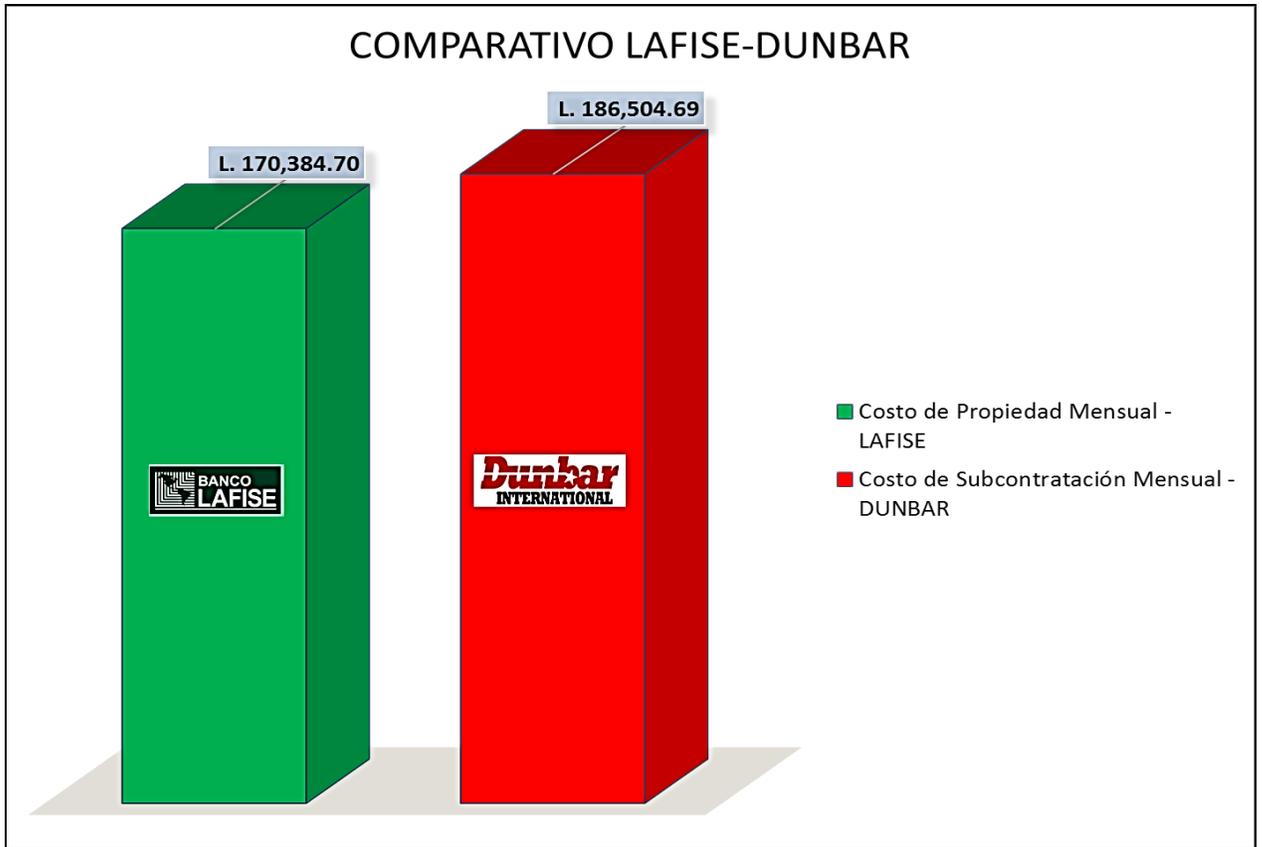
En la Figura 4 se compara el costo de propiedad mensual del área de recuento de Banco LAFISE contra el costo de subcontratación mensual de PROVAL.



**Figura 4. Comparativo Banco LAFISE - PROVAL**

El costo de subcontratación mensual de PROVAL es L. 28,925.50 menor que el costo de propiedad mensual del área de recuento de Banco LAFISE, lo que representa un 17 % de ahorro mensual.

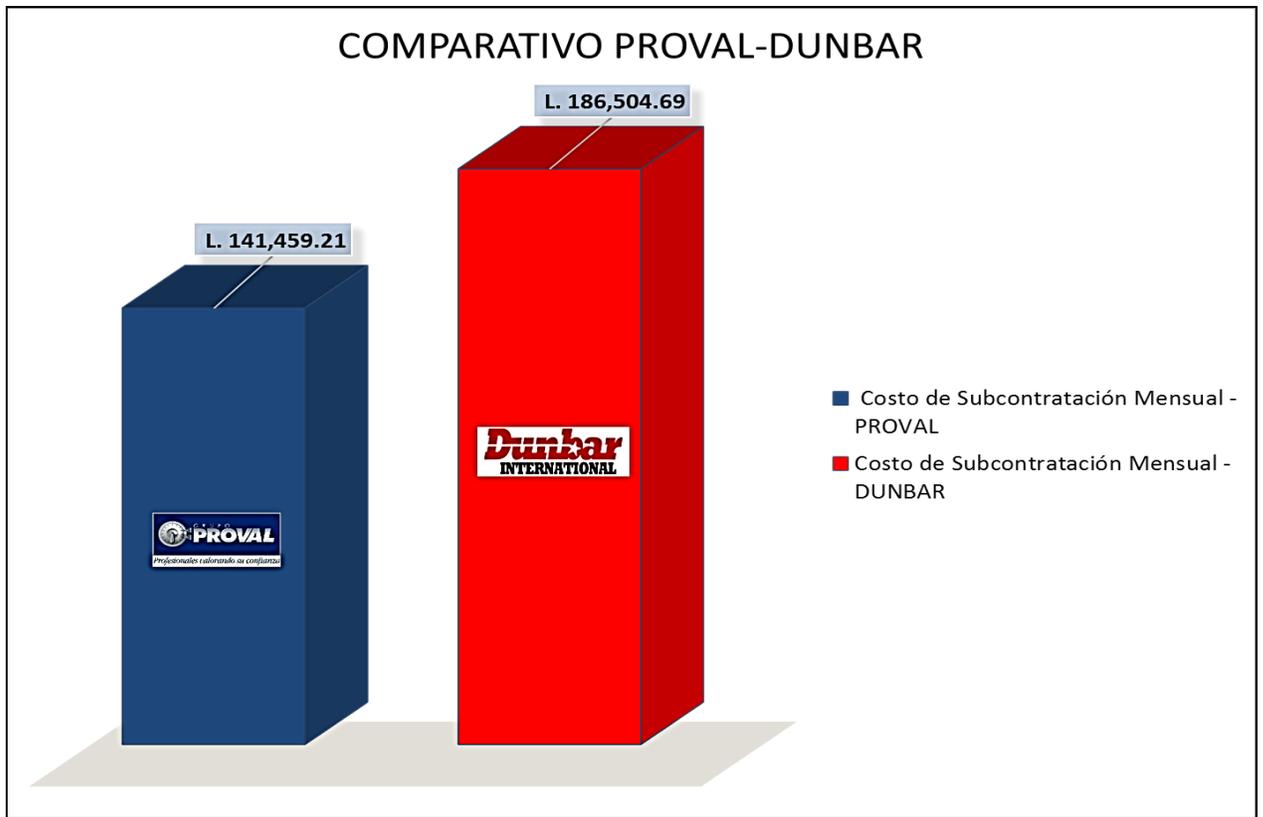
En la Figura 5 se compara el costo de propiedad mensual del área de recuento de Banco LAFISE contra el costo de subcontratación mensual de DUNBAR.



**Figura 5. Comparativo Banco LAFISE - DUNBAR**

El costo de subcontratación mensual de DUNBAR es L. 16,119.99 mayor que el costo de propiedad mensual del área de recuento de Banco LAFISE, lo que representa un 9 % de costo mensual adicional.

En la Figura 6, el costo de subcontratación de PROVAL se compara con el de DUNBAR.



**Figura 6. Comparativo PROVAL – DUNBAR**

El costo de subcontratación mensual de PROVAL es L. 45,045.49 menor que el de DUNBAR, lo que representa una diferencia de 24 % menor.

En la tabla 11 se muestran la comparación de los resultados obtenidos del análisis.

**Tabla 11. Comparación de los resultados del análisis**

DESCRIPCIÓN	ADMON. INTERNA	SUBCONTRATADO		DIFERENCIAS MONTO		DIFERENCIAS %	
		PROVAL	DUNBAR	ADMON. INTERNA - PROVAL	ADMON. INTERNA - DUNBAR		
Costo de operar - mensual	L. 170,384.70	L. 141,459.20	L. 186,504.69	L. -28,925.50	L. 16,119.99	-17%	9%

#### 4.5.1 NUEVO PROCEDIMIENTO DE RECOLECCION DE CLIENTES

El procedimiento que actualmente maneja el área de recuento de Banco LAFISE para la recolección de clientes cuenta con 18 actividades (véase capítulo II- Marco Teórico), con la subcontratación de PROVAL se eliminarán todas las actividades exceptuando la actividad 8 que consiste en realizar el depósito en el sistema Sofía, el cual será realizada por un delegado de Banco LAFISE ubicado en las instalaciones de PROVAL.

Actualmente, el tiempo de respuesta de Banco LAFISE desde el momento de recolección de los valores hasta el posteo del dinero de los clientes en sus cuentas del banco es de 24 horas, debido que las bolsas recolectas son resguardadas en las bóvedas de PROVAL y siendo entregadas a Banco LAFISE para su conteo hasta el día siguiente.

Con la subcontratación de la empresa PROVAL el tiempo de respuesta es un aproximado de 12 horas. Esto debido a que las recolecciones de valores que se realizan en la mañana, serían depositas a los clientes por la tarde del mismo día y las recolecciones de valores en la tarde serían depositadas en la mañana del día siguiente.

La mejora en el tiempo de respuesta se debe a que PROVAL es una empresa especializada en el servicio de tesorería bancaria, cuenta con colaboradores especializados y una mejor productividad de piezas contadas por hora.

La subcontratación de la empresa PROVAL no solamente representa una reducción de costos, sino también una eficiencia en los procedimientos del área de recuento de Banco LAFISE. Lo que permitirá brindar una mejor atención al cliente y mejorar la calidad del servicio por Banco LAFISE.

#### 4.5.2 NUEVO PROCEDIMIENTO DE ENVÍOS DE REMESAS ENTRE SUCURALES

El procedimiento actual de envíos de remesas entre sucursales de Banco LAFISE cuenta con 25 actividades (véase capítulo II- Marco Teórico), con la subcontratación de PROVAL se modificará el proceso.

A continuación, se presenta el nuevo procedimiento propuesto:

**Tabla 12. Nuevo Procedimiento de Envío de remesas entre sucursales de Banco LAFISE**

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDADES
Banco LAFISE	1	Enviar mediante correo electrónico al Encargado de Bóveda Central y Gerente de Operaciones y Administración solicitud de remesa.
	2	Enviar correo y Realiza "Vale DE" detallando a qué agencia se va a enviar ya sea en Lempiras o Dólares.
PROVAL	3	Recibir correo y Preparar remesa en las bolsas plásticas de seguridad de acuerdo a lo establecido en la política de Bóveda Central y Área de Recuento.
	4	Llenar boleta "Envío de Valores".
Banco LAFISE	5	Realizar partida contable
	6	Solicitar al Contador General o sub contador General que realice la aprobación de la partida.
	7	Aprobar partida contable y entregar al Encargado de Bóveda Central para que realice la firma del lote contable.
	8	Recibir lote contable y firmar.
PROVAL	9	Entregar boleta, bolsas plásticas de seguridad y hoja de Control de bolsas al receptor de la empresa.
	10	Recibir boleta Y bolsas plásticas de seguridad
	11	Firma y entrega boleta para que sea archivada.
	12	Tomar boleta y archivar
	13	Ingresar a la sucursal solicitante y entregar bolsas de seguridad al Supervisor de Caja
Banco LAFISE	14	Verificar que la cantidad de bolsas expresadas en el formato de recibido sean las mismas que están registradas en la boleta y que la misma se encuentre sellada y en perfectas condiciones. <b>Nota:</b> Esta revisión la realiza en compañía de un testigo, este puede ser el Gerente de Agencia o un cajero.
	15	¿Bolsas están correctas y en perfectas condiciones? <b>Si:</b> Continuar inciso 21 <b>No:</b> ir al paso 24
	16	Firmar en señal de recibido y entregar a Empresa de Traslado de Valores para su archivo.
	17	Efectuar recuento del efectivo recibido y solicitar que se realice el registro contable.
	18	Archivar documento de recibido.
Banco LAFISE	19	Notificar al encargado de Bóveda Central que la bolsa de seguridad presenta daños mediante correo electrónico <b>Nota:</b> No se deberá abrir la bolsa si esta presenta indicios de violación.

<b>RESPONSABLE</b>	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
	20	Entregar remesa a Empresa de Traslado de Valores para su devolución a Bóveda Central.
	21	<b>FIN</b>

Con el nuevo procedimiento de envíos de remesas entre sucursales de Banco LAFISE se eliminarán 4 actividades realizadas por el banco, lo que representaría un ahorro en tiempo y en costos.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se plantean las conclusiones y recomendaciones de las respectivas preguntas de la investigación, en base a los resultados obtenidos por medio de las entrevistas y la información obtenida que se analizaron a los capítulos anteriores.

### **5.1 CONCLUSIONES**

Basados en los resultados del análisis, los factores claves a considerarse para la subcontratación del área de recuento de Banco LAFISE en la ciudad de Tegucigalpa, son precio y la modalidad de cálculo del servicio, ya que son representativos en la reducción de costos en el Departamento de Operaciones.

En el análisis de las empresas que brindan el servicio de tesorería bancaria, se encontró una diferencia en el método de cobro. PROVAL basa el cobro del servicio de tesorería bancaria en la cantidad de piezas contadas y clasificadas, mientras que DUNBAR se basa en el monto total del valor de las piezas contadas y clasificadas.

En el análisis del costo de propiedad del área de recuento de Banco LAFISE, se refleja que el 53 % de los costos, lo integran los costos directos que en su mayoría están integrados por sueldos y depreciaciones de activos y el 47 % los costos indirectos. Los costos directos e indirectos representan un costo mensual de L. 170,384.70 para el Departamento de Operaciones de Banco LAFISE.

El costo de subcontratación mensual del área de recuento de Banco LAFISE por parte de PROVAL sería de L. 141,459.21 y por parte de DUNBAR sería L. 186,504.69. En comparación a PROVAL, la subcontratación de DUNBAR representa un costo mayor de 31.84 %.

El impacto mensual de la subcontratación del área de recuento en el plan de reducción de costos en Banco LAFISE, representa un 17 % de ahorro de los costos al

subcontratar a PROVAL, mientras que al subcontratar a DUNBAR no se refleja un ahorro, sino un incremento de 9 % en el costo mensual del área de recuento del Departamento de Operaciones.

El de tiempo de respuesta por parte de la empresa PROVAL es de un 50% menor que el de Banco LAFISE a sus clientes debido a que PROVAL es una empresa especializada en el servicio de tesorería bancaria y cuenta con colaboradores especializados con una mejor productividad de piezas contadas por hora.

Desde el punto de vista financiero la subcontratación del área de recuento de Banco LAFISE en Tegucigalpa genera una reducción de costos, cumpliendo la hipótesis planteada en el Capítulo III.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Subcontratar la empresa que ofrezca el servicio de tesorería bancaria con el menor precio y método de cobro favorable con la operación del Departamento de Operaciones del banco.

Se recomienda utilizar el método de cobro de PROVAL, ya que éste se basa en la cantidad de piezas contadas y clasificadas, por lo cual la denominación de las piezas no determinará el costo mensual de la subcontratación.

Para la reducción de costos directos del área de recuento, se recomienda la subcontratación del área de recuento de Banco LAFISE porque reduce los costos que se generan al contratar personal calificado para cumplir con las actividades diarias.

Se recomienda la subcontratación del área de recuento de Banco LAFISE con la empresa PROVAL porque financieramente favorecería a la reducción de costos del Departamento de Operaciones. Igualmente PROVAL cumple con los factores claves para la subcontratación con una mayor experiencia en el mercado y por su

compatibilidad con Banco LAFISE mostrado en el servicio de recolección de valores y traslado de dinero entre sucursales.

No se recomienda la subcontratación del área de recuento del Departamento de Operaciones de Banco LAFISE a DUNBAR, ya que no representa una reducción en los costos sino un incremento en los mismos, lo que no es favorable financieramente para Banco LAFISE.

Al espacio físico del área de recuento, se recomienda utilizarlo para ampliación de otras áreas como servicios generales, archivo de créditos o para una área nueva, en vista que ya cuenta con todas las instalaciones para funcionamiento, aires acondicionados, puntos de redes e iluminación.

Se recomienda reubicar en otras áreas a los colaboradores actuales del área de recuento o trasladarlos a otra agencia de Banco LAFISE para cubrir vacaciones.

La subcontratación es una estrategia factible para Banco LAFISE para cumplir con su pilar de reducción de costos. Se recomienda realizar el estudio de subcontratación en diferentes áreas del banco, con el fin de incrementar la reducción de costos y permitir que el banco se enfoque en su actividad primordial que es la captación de capitales y brindar servicios bancarios.

## CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

En el presente capítulo, se detalla el plan de acción para la subcontratación del área de recuento de Banco LAFISE, en los resultados anteriores (véase capítulo IV – Resultados), se demuestra que la subcontratación por parte de PROVAL han dado como resultado la reducción de costos en el Departamento de Operaciones.

En la tabla siguiente se encuentran los principales puntos a tomar en cuenta del documento que corrobora el hilo conductor de la tesis:

**Tabla 13. Verificación de la concordancia del documento con el plan de acción**

Título	Objetivo		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de acción
	General	Específico			
Subcontratación del área de recuento de Banco LAFISE en Tegucigalpa	Determinar si la subcontratación del área de recuento de Banco LAFISE en la ciudad de Tegucigalpa, contribuye a la reducción de costos en el Departamento de	Definir los factores claves para la subcontratación de una empresa especializada, para la ejecución del proceso de tesorería bancaria.	Basados en los resultados del análisis, los factores claves a considerarse para la subcontratación del área de recuento de Banco LAFISE en la ciudad de Tegucigalpa, son precio y la modalidad de cálculo del servicio, ya que son representativos en la reducción de costos en el Departamento de Operaciones.	Subcontratar la empresa que ofrezca el servicio de tesorería bancaria con el menor precio y método de cobro favorable con la operación del Departamento de Operaciones del banco.	Obtener propuesta de la empresa PROVAL

Título	Objetivo		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de acción
	General	Específico			
	Operaciones. Mediante el estudio se analizará la contratación de una empresa especializada en la administración y gestión del área de recuento.	Evaluar los costos mensuales actuales del área de recuento de Banco LAFISE en Tegucigalpa .	En el análisis del costo de propiedad del área de recuento de Banco LAFISE, se refleja que el 53 % de los costos, lo integran los costos directos que en su mayoría están integrado por sueldos y depreciaciones de activos y el 47 % los costos indirectos. Los costos directos e indirectos representan un costo mensual de L. 170,384.70 para el Departamento de Operaciones de Banco LAFISE.	Para la reducción de costos directos del área de recuento, se recomienda la subcontratación del área de recuento de Banco LAFISE porque reduce los costos que se generan al contratar personal calificado para cumplir con las actividades diarias.	Definir cambios dentro del Departamento de Operaciones
		Evaluar el costo mensual de subcontratar el área de recuento de Banco LAFISE en Tegucigalpa .	El costo de subcontratación mensual del área de recuento de Banco LAFISE por parte de PROVAL sería de L. 141,459.21 y por parte de DUNBAR sería L. 186,504.69. En comparación a PROVAL, la subcontratación de DUNBAR representa un costo mayor de 31.84 %.	Se recomienda utilizar el método de cobro de PROVAL, ya que éste se basa en la cantidad de piezas contadas y clasificadas, por lo cual la denominación de las piezas no determinará el costo mensual de la subcontratación.	Subcontratar empresas con método de cobro favorable para el banco

Título	Objetivo		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de acción
	General	Específico			
		Realizar el análisis que resulte de comparar los costos mensuales actuales contra los costos mensuales asociados a la subcontratación del proceso, para determinar si dicha subcontratación, agrega valor a los resultados de Banco LAFISE en la ciudad de Tegucigalpa.	El impacto mensual de la subcontratación del área de recuento en el plan de reducción de costos en Banco LAFISE, representa un 17 % de ahorro de los costos al subcontratar a PROVAL, mientras que al subcontratar a DUNBAR no se refleja un ahorro, sino un incremento de 9 % en el costo mensual del área de recuento del Departamento de Operaciones.	Se recomienda la subcontratación del área de recuento de Banco LAFISE con la empresa PROVAL porque financieramente favorecería a la reducción de costos del Departamento de Operaciones. Igualmente PROVAL cumple con los factores claves para la subcontratación con una mayor experiencia en el mercado y por su compatibilidad con Banco LAFISE mostrado en el servicio de recolección de valores y traslado de dinero entre sucursales.	Subcontratar empresa que presente los mejores factores claves

## 6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA

Subcontratación del área de recuento de Banco LAFISE con la empresa PROVAL.

## 6.2 INTRODUCCIÓN

La propuesta tiene como objetivo generar una reducción de costos en el Departamento de Operaciones de Banco LAFISE, donde se planea la subcontratación de una empresa especializada en la administración de tesorerías bancarias. Según los resultados del análisis, se recomienda la subcontratación de la empresa PROVAL.

La información obtenida para elaborar el análisis se obtuvo mediante las entrevistas que se realizaron al Gerente y Jefes encargados de cada una de las áreas

involucradas con la tesorería bancaria, para conocer sobre el área de recuento de Banco LAFISE. Igualmente se obtuvo información mediante una entrevista a un Jefe de una empresa transportadora de valores para conocer sobre las empresas que ofrecen el servicio de tesorería bancaria en la ciudad de Tegucigalpa y sus métodos de cobro.

Con esta propuesta, se pretende cumplir con uno de los pilares del banco que es la reducción de costos. Con esta subcontratación, no solo habrá una reducción de costos de financieros, sino también una mejora de procesos en Banco LAFISE.

### 6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

A continuación se presentan los pasos solicitados por la empresa PROVAL para la subcontratación del área de recuento de Banco LAFISE en la ciudad de Tegucigalpa.

#### 6.3.1 PROPUESTA DE PROVAL

La empresa PROVAL preparará propuesta a Banco LAFISE dirigida al Departamento de Operaciones y será entregada al Gerente de Operaciones. En la propuesta se presentará la tabla de precios, la logística, horarios de servicios, derechos y obligaciones de las dos (2) partes y demás puntos acordados en la negociación. La propuesta tiene una duración de 6 meses.

#### 6.3.2 ACEPTACIÓN DE PROPUESTA

Banco LAFISE analizará la propuesta presentada por la empresa PROVAL. Una vez aceptada esta propuesta, Banco LAFISE enviará una carta o un correo electrónico aceptando la propuesta.

#### 6.3.3 ADENDUM AL CONTRATO

Actualmente, Banco LAFISE y PROVAL mantienen una relación contractual. PROVAL realiza las recolecciones de clientes del banco y los envíos entre sus sucursales. Al contrato se le agregará un adendum donde se detallarán los derechos y

obligaciones de las dos (2) partes, igualmente se anexará la lista de precios del servicio de Proceso de Efectivo.

#### 6.3.4 NOTA DE AUTORIZACIÓN

Banco LAFISE enviará nota de autorización con los nombres de sus delegados en el BCH, los cuales son los encargados de autorizar los depósitos y retiros de la cuenta de Banco LAFISE en BCH.

#### 6.3.5 NUEVO PROCEDIMIENTO DE RECOLECCION DE CLIENTES

El procedimiento que actualmente maneja el área de recuento de Banco LAFISE para la recolección de clientes cuenta con 18 actividades (véase capítulo II- Marco Teórico), con la subcontratación de PROVAL se eliminarán todas las actividades exceptuando la actividad 8 que consiste en realizar el depósito en el sistema Sofía, el cual será realizada por un delegado de Banco LAFISE ubicado en las instalaciones de PROVAL.

#### 6.3.6 NUEVO PROCEDIMIENTO DE ENVIOS DE REMESAS ENTRE SUCURSALES

El procedimiento actual de envíos de remesas entre sucursales de Banco LAFISE cuenta con 25 actividades (véase capítulo II- Marco Teórico), con la subcontratación de PROVAL se modificará el proceso. A continuación, se presenta el nuevo procedimiento propuesto:

**Tabla 14. Nuevo Procedimiento de Envío de remesas entre sucursales de Banco LAFISE**

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDADES
Banco LAFISE	1	Enviar mediante correo electrónico al Encargado de Bóveda Central y Gerente de Operaciones y Administración solicitud de remesa.
	2	Enviar correo y Realiza "Vale DE" detallando a qué agencia se va a enviar ya sea en Lempiras o Dólares.
PROVAL	3	Recibir correo y Preparar remesa en las bolsas plásticas de seguridad de acuerdo a lo establecido en la política de Bóveda Central y Área de Recuento.
	4	Llenar boleta "Envío de Valores".

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDADES
Banco LAFISE	5	Realizar partida contable
	6	Solicitar al Contador General o sub contador General que realice la aprobación de la partida.
	7	Aprobar partida contable y entregar al Encargado de Bóveda Central para que realice la firma del lote contable.
	8	Recibir lote contable y firmar.
PROVAL	9	Entregar boleta, bolsas plásticas de seguridad y hoja de Control de bolsas al receptor de la empresa.
	10	Recibir boleta Y bolsas plásticas de seguridad
	11	Firma y entrega boleta para que sea archivada.
	12	Tomar boleta y archivar
Banco LAFISE	13	Ingresar a la sucursal solicitante y entregar bolsas de seguridad al Supervisor de Caja
	14	Verificar que la cantidad de bolsas expresadas en el formato de recibido sean las mismas que están registradas en la boleta y que la misma se encuentre sellada y en perfectas condiciones. <b>Nota:</b> Esta revisión la realiza en compañía de un testigo, este puede ser el Gerente de Agencia o un cajero.
	15	¿Bolsas están correctas y en perfectas condiciones? <b>Si:</b> Continuar inciso 21 <b>No:</b> ir al paso 24
	16	Firmar en señal de recibido y entregar a Empresa de Traslado de Valores para su archivo.
	17	Efectuar recuento del efectivo recibido y solicitar que se realice el registro contable.
Banco LAFISE	18	Archivar documento de recibido.
	19	Notificar al encargado de Bóveda Central que la bolsa de seguridad presenta daños mediante correo electrónico <b>Nota:</b> No se deberá abrir la bolsa si esta presenta indicios de violación.
	20	Entregar remesa a Empresa de Traslado de Valores para su devolución a Bóveda Central.
	21	<b>FIN</b>

Con el nuevo procedimiento de envíos de remesas entre sucursales de Banco LAFISE se eliminarán 4 actividades realizadas por el banco, lo que representaría un ahorro en tiempo y en costos.

#### 6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Con el propósito de ejecutar el plan de acción en el tiempo planificado, se procedió a elaborar un cronograma de actividades detallado que nos da una perspectiva amplia del tiempo necesario para la implementación, el cual se muestra a continuación.

**Tabla 15. Cronograma de ejecución**

Número de la actividad	Nombre de la actividad	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1	<b>Subcontratación del área de recuento</b>	<b>42 días</b>	<b>Lun 11/08/2014</b>	<b>Mie 08/10/2014</b>	
2	Propuesta de Servicio	5 días	Lun 11/08/2014	Vie 15/08/2014	
3	Aceptación de Propuesta	5 días	Lun 18/08/2014	Vie 22/08/2014	2
4	Nota de Autorización	10 días	Lun 25/08/2014	Vie 05/09/2014	3
5	Adendum al Contrato	10 días	Lun 08/09/2014	Vie 19/09/2014	4
6	Cambio de Procedimientos	10 días	Lun 22/09/2014	Vie 03/10/2014	5
7	<b>Inicio de subcontratación</b>	2 días	Lun 06/09/2014	Mie 08/10/2014	6

En la tabla 15, se muestra el cronograma de actividades relevantes para la implementación y ejecución de la subcontratación del área de recuento de Banco LAFISE con la empresa PROVAL. Inicia desde que PROVAL elabora la propuesta del servicio hasta el inicio de la subcontratación con una duración total de 42 días hábiles.

## 6.5 PRESUPUESTO

El presupuesto mensual a tomar en cuenta por el Departamento de Operaciones de Banco LAFISE, debido a la subcontratación del servicio de tesorería bancaria con la empresa PROVAL es de L. 141,459.21.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Banco LAFISE. (2012). Manual del Departamento de Operaciones de Banco LAFISE.
2. Banco LAFISE. (2013, mayo). Manual de Procedimiento de Bóveda Central y Área de Recuento.
3. Banco LAFISE Honduras. (2014). Recuperado 6 de mayo de 2014, a partir de <https://www.lafise.com/blh/InformacionCorporativa/InformacionGeneral.aspx>
4. Benites, O. (2009). *Gestión de Outsourcing Logístico para almacén de productos farmacéuticos*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
5. Bragg, S. M. (2006). *Outsourcing: A guide to Selecting the Correct Business Unite, Negotiating the Contract and Maintaining Control of Process*. Jhon Wiley & Sons.
6. Castillo, B. (2014, abril 26). Tesorería Bancaria.
7. Cepeda Díaz, J. A. (2009). Franquicia. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10328310>
8. Dunbar International. (2012a). Recuperado 6 de mayo de 2014, a partir de <http://www.dicenam.com.hn/>
9. Dunbar International. (2012b). Recuperado 6 de mayo de 2014, a partir de <http://www.dicenam.com.hn/productos-y-servicios/tesoreria-bancaria/>

10. Espino Rodríguez, T. (2002). *Un análisis de la externalización bajo la visión de la empresa basada en los recursos y capacidades: su aplicación empírica al sector hotelero* (Tesis Doctoral). Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
11. Fórneas, J. R. (2008). Outsourcing.: Saque el máximo partido de sus proveedores. Recuperado 7 de mayo de 2014, a partir de [http://books.google.hn/books?id=d7rLNUweTZwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.hn/books?id=d7rLNUweTZwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
12. Fresco, J. C. (2000). *Efectividad Gerencial*. Prentice Hall.
13. Fúnez, R. (2014a, mayo 7). Subcontrataciones en el Departamento de Operaciones de Banco LAFISE en Tegucigalpa.
14. Fúnez, R. (2014b, mayo 16). Área de Recuento de Banco LAFISE.
15. Grupo PROVAL. (2014a). Recuperado 6 de mayo de 2014, a partir de <http://www.grupoproval.com/?PAGE=4&COUNTRY=3>
16. Grupo PROVAL. (2014b). Recuperado 6 de mayo de 2014, a partir de <http://www.grupoproval.com/?PAGE=8&COUNTRY=3&SERVICE=5>
17. Heywood, J. B. (2002). *El dilema del outsourcing, la búsqueda de la competencia*. Financial Times-Prentice hall.
18. Instituciones supervisadas por la CNBS. (s.f.). Recuperado a partir de <http://www.cnbs.gov.hn/files/boletines/listainst.PDF>
19. Martínez, C. (2014, mayo 8). Sucursales de Banco LAFISE en Tegucigalpa.
20. Matutes, S., & Grau, J. (2005). Subcontratación en Asia: teoría y experiencias empresariales. Serie: Asia, Núm. 9, 29.

21. Mora, F., & Schupnik, W. (2009). Outsourcing & Benchmarking. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10316562>
22. Morales, G. (2009). Outsourcing. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10327277>
23. Morillo, M. (2005). Rentabilidad financiera y reducción de costos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10074838>
24. Navarro, E. del P. (2003). *Manual de Outsourcing Informático (Análisis y contratación)*. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10045550>
25. Pérez, M. J. (2010). *Externalización de funciones de Recursos Humanos*. Pearson Educación. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroid=7208#>
26. Pucutay, A. (2014). Outsourcing. Recuperado 10 de mayo de 2014, a partir de <http://es.scribd.com/doc/201331752/Outsourcing>
27. Saffirio, M. (2006, abril 8). Costo Total de Propiedad (TCO) y Administración del Ciclo de Vida (LCM). Recuperado 19 de mayo de 2014, a partir de <http://msaffirio.wordpress.com/2006/04/08/costo-total-de-propiedad-tco-y-administracion-del-ciclo-de-vida-lcm/>

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### ***INSTRUMENTO I***

#### **ENTREVISTA AL JEFE DE CASH MANAGEMENT DE BANCO LAFISE**

##### **SUCURSALES DE BANCO LAFISE**

1. ¿Cuáles son las categorías de las sucursales de Banco LAFISE?
2. ¿Cuál es la diferencia entre una agencia, rapicentro y autobanco?
3. ¿Cuáles son las alianzas estratégicas de los rapicentros que tiene Banco LAFISE?
4. ¿Cuáles son las ubicaciones de las sucursales en la ciudad de Tegucigalpa?

## **ANEXO 2**

### ***INSTRUMENTO II***

#### **ENTREVISTA AL GERENTE DE OPERACIONES BANCO LAFISE**

#### **SUBCONTRATACIONES EN AREA DE OPERACIONES DE BANCO LAFISE**

1. ¿Cuáles son las subcontrataciones que tiene el Departamento de Operaciones de Banco LAFISE?
2. ¿Cuál es la empresa encargada de la recolección de valores de Banco LAFISE?

## **ANEXO 3**

### ***INSTRUMENTO III***

ENTREVISTA AL GERENTE DE OPERACIONES BANCO LAFISE

AREA DE RECUENTO DE BANCO LAFISE

1. ¿De qué se encarga el Área de Recuento de Banco LAFISE?

## ANEXO 4

### *INSTRUMENTO IV*

#### ENTREVISTA AL JEFE DEL ÁREA DE RECuento BANCO LAFISE

##### ÁREA DE RECuento DE BANCO LAFISE

1. ¿Cuál es el promedio de piezas contadas por hora?
2. ¿Cuál es la cantidad de piezas contadas y clasificadas en un mes?
3. ¿Cuál es la monto total de las piezas contadas y clasificadas en un mes?
4. ¿Cantidad de cajeros en el área de recuento?
5. ¿Cantidad de supervisores en área de recuento?
6. ¿Salario promedio de los cajeros del área de recuento?
7. ¿Salario promedio de los supervisores del área de recuento?
8. ¿El área de recuento cuenta con lo siguiente y qué cantidad de cada una?
  - Maquinas contadoras
  - Cámaras de vídeo
  - Contadoras
  - Sumadoras
  - Separaciones modulares (acrílico y aluminio)
  - Mesas con plataforma de vidrio

- Computadoras
- Papelería
- Lámparas ultravioletas
- Almohadillas
- Sellos
- Tijeras
- Engrapadora
- Saca grapa
- Sillas
- Pizarra de fórmica
- Glicerina
- Hules
- Computadora almacenamiento de información
- Guardia de seguridad

## **ANEXO 5**

### ***INSTRUMENTO V***

#### **ENTREVISTA AL JEFE DE SOPORTE DE NEGOCIOS DE PROVAL**

#### **TESORERÍA BANCARIA**

1. ¿Qué empresas ofrecen el servicio de tesorería bancaria?
2. ¿Qué bancos administran su propia área de recuento en la ciudad de Tegucigalpa?
3. ¿Cuál es el método de cobro de PROVAL y DUNBAR?